

Norbert Bach

**Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien -
Konzepte für ein erfolgreiches Change Management**

Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien

Konzepte für ein erfolgreiches
Change Management

Von Norbert Bach

2. Auflage

ilmedia

2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Originalausgabe ist 2000 im Druck erschienen beim Gabler Verlag Wiesbaden mit der ISBN 3-8244-7155-8.

Diese hat der Justus-Liebig-Universität Gießen als Dissertation vorgelegen.

Technische Universität Ilmenau/Universitätsbibliothek

[ilmedia](http://www.tu-ilmenau.de/ilmedia)

Postfach 10 05 65

98684 Ilmenau

www.tu-ilmenau.de/ilmedia

URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200029](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200029)

Geleitwort von Prof. Dr. Wilfried Krüger zur ersten Auflage

Ein wesentlicher Grund dafür, daß viele Wandlungsvorhaben scheitern, liegt in ihrer mangelhaften Implementierung (Umsetzung und Durchsetzung). Wie kommt es, daß notwendiger Wandel nicht als solcher erkannt, daß geplante Veränderungen nicht oder nur ungenügend akzeptiert werden? Vor allem bei tiefgehendem Wandel spielen Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensmuster der Beteiligten eine erhebliche Rolle. Sie wirken in vielen Fällen als Wandlungsbarrieren. Die theoretische Erklärung und praktische Gestaltung erfolgreichen Wandels muß daher diesen Kategorien besondere Aufmerksamkeit widmen.

Der Verfasser greift auf die Theorie mentaler Modelle zurück und verknüpft sie mit verschiedenen Komponenten der Wandlungstheorie. So entsteht ein sehr gut fundierter und umfassend angelegter Bezugsrahmen, der ausgezeichnet geeignet ist, die Kausalzusammenhänge aufzufächern. Zum einen wird gezeigt, welche verhaltenssteuernden Wirkungen von den mentalen Modellen der Beteiligten ausgehen. Zum anderen wird deutlich, auf welche Weise die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen bewirkt werden kann. Wandel wird so als Prozeß der Bildung und Änderung mentaler Modelle begreifbar und gestaltbar.

Diese theoretischen Grundlagen liefern die Voraussetzungen für eine ausführliche und überaus anwendungsbezogene Behandlung verschiedener Strategien der Implementierung. Die behandelten Vorgehensweisen, z.B. einer "Top-down"-Strategie oder einer "Bottom-up"-Strategie, erscheinen in einem vollkommen neuen Licht. Welche Kombination und Variation der beiden Verlaufsrichtungen denkbar und zweckmäßig ist, wird vom Verfasser schlüssig entwickelt und anhand von Fallbeispielen überzeugend demonstriert.

Die vorliegende Arbeit liefert eine höchst innovative und weiterführende Gesamtdarstellung der Implementierungsproblematik. Sie bereichert die Theorie des Unternehmungswandels in markanter Weise und kann der Praxis vielfältige Hilfestellungen bieten.

Wilfried Krüger

Vorwort zur 2. Auflage

Die in dieser Dissertationsschrift behandelte Fragestellung nach den Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Implementierung von Wandlungskonzepten hat in den 10 Jahren seit der Erstveröffentlichung im Gabler-Verlag nicht an Bedeutung verloren. Zwar haben sich die Inhalte der Wandlungskonzepte im Laufe der Zeit verändert, die grundlegenden Fragestellungen nach den verhaltenstheoretischen Grundlagen einer erfolgreichen Implementierung sind jedoch gleich geblieben.

Regelmäßige Nachfragen von Studierenden der TU Ilmenau haben mich dazu bewogen, die Dissertationsschrift aus heutiger Sicht inhaltlich zu prüfen und die grundlegende Literatur zu aktualisieren.

Für eine tiefergehende Behandlung der mentalen Modelle aus verhaltenspsychologischer Sicht verweise ich Studierende dennoch explizit auf die im Literaturverzeichnis angegebenen Lehrbücher und Veröffentlichungen von Winfried Hacker und den Aufsatz von Michael Frese und Dieter Zapf im Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

Für eine umfassende Abhandlung von Fragestellungen des Unternehmenswandels und ein geschlossenes Rahmenkonzept zur Durchführung von Wandlungsprogrammen sei auf das inzwischen in der 4. Auflage erschienene von Wilfried Krüger herausgegebene Sammelwerk „Excellence in Change – Wege zur Strategischen Erneuerung“, Wiesbaden 2009, verwiesen.

Ich danke dem Verlag der Universitätsbibliothek der TU Ilmenau für die unkomplizierte und kooperative Möglichkeit, die zweite Auflage als Onlineausgabe zu veröffentlichen. Mein Dank gilt außerdem Herrn Dipl.-Kfm. Andreas Pauli für seine Unterstützung bei der Korrektur und Aktualisierung der Erstauflage.

Univ.-Prof. Dr. habil. Norbert Bach

Vorwort zur 1. Auflage

Woran scheitern von der Sachlage her gute und wohlüberlegte Wandlungsprozesse in Unternehmungen? Wie kann dieses Implementierungsproblem theoretisch fundiert und dennoch praxisorientiert angegangen werden? Welche Gestaltungshinweise kann die Wissenschaft dem Praktiker geben?

Diese Fragestellungen waren das antreibende Motiv während der fünf Jahre, in denen die vorliegende Arbeit am Lehrstuhl für Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft (OFP) der Justus-Liebig-Universität Gießen entstanden ist.

Mein herzlicher Dank gilt Prof. Dr. Wilfried Krüger für die Chance, an seinem Lehrstuhl zu arbeiten, zu lernen und zu promovieren. Er hat mir zum einen die Freiräume zum interdisziplinären Arbeiten geboten und mich zum anderen mit seiner wertvollen Kritik immer wieder angemahnt, die Arbeit gemäß der ursprünglichen Intention für eine wirtschaftswissenschaftlich geprägte Leserschaft verständlich zu halten und Anregungen für die Praxis zu geben. Ich hoffe, das vorliegende Ergebnis wird diesen Anforderungen gerecht.

Ebenso danken möchte ich Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch für die Übernahme des Co-Referats. Darüber hinaus hat mir der Zugang zu seiner Bibliothek den Einblick in die verhaltenswissenschaftliche Literatur deutlich erleichtert. Auch Prof. Dr. Gerd Aberle und Prof. Dr. Christof Weinhardt sei an dieser Stelle gedankt für ihre spontane Bereitschaft, an meinem Promotionsverfahren mitzuwirken.

Die Idee zu promovieren wird nicht über Nacht geboren. In meinem Fall gab es viele Geburtshelfer, ohne deren Anregungen und Unterstützung ich dieses Vorhaben nie angegangen wäre. Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Dr. L. J. Crane, der mir in meiner Zeit am Trinity College Dublin wie kein Zweiter Freude am wissenschaftlichen Arbeiten vermittelt hat. Auch meine Darmstädter Hochschullehrer Prof. Dr. Dirk Ipsen, Prof. Dr. Günter Specht und Prof. Dr. Joseph H. Spurk haben mich in wertvollen Gesprächen in meinem Promotionsvorhaben bestärkt.

In meiner Zeit am Lehrstuhl OFP habe ich bei meinen Kolleginnen und Kollegen stets fachlichen und moralischen Beistand gefunden. Nicht zuletzt wurden meine zeitlichen Freiräume für die Promotion nur durch ihren Einsatz im Lehrstuhlgeschäft möglich. Mein Dank gilt Thomas Olemotz, Wolfgang Buchholz, Christian Rohm, Andreas Janz, Dietgard Jantzen-Homp, Christian Homp, Larissa Becker, Carsten Brehm und Marc Danner.

Neben dem OFP-Team haben mich auch Kolleginnen und Kollegen anderer Lehrstühle, Fachbereiche und Universitäten unterstützt. Namentlich danken für ihre konstruktive Kritik und fachlichen Anregungen möchte ich an dieser Stelle Sabine Remdisch, Astrid Lachmann, Bernd Gerhard und Tobias Langner.

Den Praxisbezug der Arbeit und damit das Salz in der Suppe bilden die Fallbeispiele zu den Implementierungsstrategien. Meinen Gesprächspartnern Michael Brecht, Bruno Kama, Ernst Martin, Jörg von Pappenheim und Siegfried Simon danke ich für ihre Zeit, ihre Offenheit und Auskunftsbereitschaft.

Kurz vor Abgabe der Doktorarbeit ist das mentale Modell hinsichtlich der eigenen Leistung weitgehend verfestigt, die Nerven sind angespannt und die Ohren für Kritik nur noch über mehrere Filter zugänglich. Gerade deshalb ist ein geübter Korrekturleser in dieser schwierigen Phase von unschätzbarem Wert. Vielen Dank an meinen ehemaligen und aktuellen Kollegen Wolfgang Buchholz, der diese undankbare Aufgabe mit Bravour gemeistert hat.

Kreative Gedankenflüge verlangen eine stabile Basis. Geistige und geistliche Ablenkung von mentalen Modellen und Fragen des Change Management haben mir meine Mitsängerinnen und Mitsänger im Chor der Katholischen Hochschulgemeinde Gießen verschafft. Daß mein Körper über der geistigen Arbeit nicht vernachlässigt wurde, dafür sorgten meine Kameradinnen und Kameraden von der Gießener Rudergesellschaft 1877.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Förderern aus dem Kreis der Familie. Ohne ihre Unterstützung und Bestärkung in meinem Forschungs- und Tatendrang wäre mein Lebensweg nicht möglich gewesen. Insbesondere meine Eltern haben mich in jeder nur denkbaren Form unterstützt und gefördert. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Norbert Bach

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
A. Grundlagen der Arbeit.....	1
I. Einführung.....	1
II. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	6
B. Mentale Modelle und Wandlungsverhalten	37
I. Mentale Modelle: Speicher handlungsleitenden Wissens	37
II. Mentale Modelle im Unternehmungsprozeß.....	55
III. Menschliches Verhalten im Kraftfeld des Unternehmungswandels.....	80
C. Determinanten und Varianten der Implementierung	97
I. Anfangs- und Rahmenbedingungen der Implementierung	97
II. Top-down Strategien der Implementierung.....	124
III. Strategien der Förderung von Bottom-up Initiativen	151
IV. Implementierung mit hybrider Verlaufsrichtung.....	178
D. Ergebnisse und Ausblick.....	207
I. Zusammenfassung.....	207
II. Grenzen und Ausblick	212
E. Literaturverzeichnis.....	213
F. Quellenverzeichnis.....	245

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
-----------------------------------	-------------

Abkürzungsverzeichnis	XXI
------------------------------------	------------

A. Grundlagen der Arbeit.....	1
--------------------------------------	----------

I. Einführung.....	1
--------------------	---

1. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
---	---

2. Bezugsrahmen und konzeptioneller Aufbau	3
--	---

II. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	6
--	---

1. Grundbegriffe der ressourcenorientierten Unternehmungsführung.....	6
---	---

a) Unternehmung, Nutzenpotentiale und Leistungspotentiale.....	6
--	---

b) Referenzebenen von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen	10
---	----

c) Wissensbegriff und Hierarchie mentaler Modelle	12
---	----

2. Vorstellungsmodell des Wandels und der Implementierung.....	18
--	----

a) Wandel als Veränderung des sozialen Systems Unternehmung.....	18
--	----

b) Prozesse des Unternehmungswandels	22
--	----

c) Lernen als Instrument des Unternehmungswandels	26
---	----

d) Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements.....	30
--	----

B. Mentale Modelle und Wandlungsverhalten.....	37
---	-----------

I. Mentale Modelle: Speicher handlungsleitenden Wissens.....	37
--	----

1. Grundlegende Überlegungen zu mentalen Modellen	37
---	----

a) Einordnung in die allgemeine Modelltheorie	37
---	----

b) Mentale Modelle als Objekte des Wissensmanagements	39
---	----

c) Mentale Modelle aus Sicht der Wissenspsychologie	41
---	----

d) Grundlagen aus der Gehirnforschung	43
---	----

2. Aufbau mentaler Modelle	46
----------------------------------	----

a) Mentale Modellbildung als Entscheidungsprozeß.....	46
---	----

b) Kognitive Prozesse der Modellbildung.....	50
--	----

c) Architektur mentaler Modelle.....	53
--------------------------------------	----

II.	Mentale Modelle im Unternehmungsprozess	55
1.	Einsatz und Wirkung mentaler Modelle	55
a)	Verhaltenssteuerung auf unterschiedlichen Regulationsebenen	55
b)	Effizienz der Verhaltenssteuerung und organisatorische Aspekte	60
c)	Identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle	66
2.	Veränderung mentaler Modelle	72
a)	Mentaler Regelkreis und Regelkreis der Neubildung	72
b)	Regelkreis der Aktivierung und Interferenztheorie	74
c)	Maßnahmen der Verhaltensänderung auf Basis der Regelkreise	76
III.	Menschliches Verhalten im Kraftfeld des Unternehmungswandels	80
1.	Individuelles Verhalten: Akzeptanz als tragende Basis des Wandels	80
a)	Einstellungs und Verhaltensakzeptanz	80
b)	Promotoren und Opponenten	85
2.	Kollektives Verhalten: Kraft und Wirkung der Unternehmungskultur	88
a)	Kollektive mentale Modelle und Unternehmungskultur	88
b)	Unternehmungskultur als Objekt des Wandels	92
C.	Determinanten und Varianten der Implementierung	97
I.	Anfangs- und Rahmenbedingungen der Implementierung	97
1.	Wandlungsbedarf als Treiber des Wandlungsverhaltens	97
a)	Initiierung von Wandel aus systemtheoretischer Perspektive	97
b)	Aktivitätsgrad als Folge der Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs	100
2.	Wandlungsbereitschaft und –fähigkeit als Ursache von Barrieren	105
a)	Barrieren im Management als Teil der personalen Wandlungsbarrieren	105
b)	Mitarbeiterbarrieren als personale Grenze der Wandlungsfähigkeit	109
3.	Implementierungsplanung auf Basis der Wandlungskordinaten	114
a)	Methoden und Konzepte des Implementierungstiming	114
b)	Ableitung von Normstrategien anhand der Koordinaten des Wandels	118

II.	Top-down Strategien der Implementierung	124
1.	Direktiver Wandel mit dem Ziel schneller Durchsetzung.....	124
a)	Überraschungseffekte und Krisenbewältigung als Anwendungsfälle.....	124
b)	Direktiver Wandel aus Sicht der Theorie mentaler Modelle.....	126
c)	Direktive Entscheidungen im Transformationsprozeß	129
d)	Praxisbeispiel: Die Entstehung der Daimler-Chrysler AG	135
2.	Transformation durch partizipationsergänzte Generalpläne	138
a)	Voraussetzungen und Ziele partizipativen Vorgehens	138
b)	Mentale Modelle im partizipationsergänzten Generalplan	140
c)	Aufgabenverteilung im Transformationsprozeß	143
d)	Praxisbeispiel: Serienanlauf in der Automobilindustrie	148
III.	Strategien der Förderung von Bottom-up Initiativen	151
1.	Delegierte Wandlungsvollmacht als Strategie dezentralen Wandels	152
a)	Lokaler Wandlungsbedarf als Anwendungsschwerpunkt	152
b)	Wandlungsvollmacht als neue Aufgabengrenze	156
c)	Delegation von Teilaufgaben der Transformation	158
d)	Praxisbeispiel: Siemens top-Programm	162
2.	Intrapreneurinitiativen zur Durchsetzung neuer Geschäftsideen.....	167
a)	Intrapreneure gesucht!	167
b)	Mentale Modelle für Intrapreneurinitiativen	170
c)	Aufgabenverteilung und iteratives Vorgehen im Wandlungsprozeß.....	173
d)	Praxisbeispiel: Intrapreneurinitiative zur Entwicklung des Audi Quattro.....	175
IV.	Implementierung mit hybrider Verlaufsrichtung	178
1.	Gegenstromverfahren zur Integration vorhandener Wissensressourcen.....	179
a)	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gegenstromverfahren	179
b)	Neue mentale Modelle für das Gegenstromverfahren	182
c)	Organisatorische Regelungen im Gegenstromverfahren	185
d)	Praxisbeispiel: Avery Dennison Zweckform Office Products Europe.....	190

2.	Parallele oder sequentielle Kombination von Implementierungsstrategien	196
a)	Implementierung auf unterschiedlichen Referenzebenen.....	196
b)	Gestaltung von Implementierungssequenzen	199
c)	Praxisbeispiel: Metallgesellschaft AG	203
D.	Ergebnisse und Ausblick.....	207
I.	Zusammenfassung.....	207
II.	Grenzen und Ausblick	212
E.	Literaturverzeichnis	213
F.	Quellenverzeichnis.....	245

Abbildungsverzeichnis

Abb. A-1: Bezugsrahmen der Arbeit.....	3
Abb. A-2: Aufbau der Arbeit.....	5
Abb. A-3: Bezugsgruppen, Interessengruppen und Anspruchsgruppen.....	6
Abb. A-4: Topmanagement und Mitarbeiter als Schlüsselanspruchsgruppen	7
Abb. A-5: Anreiz-/Beitragsverhältnisse unterschiedlicher Wandlungsalternativen.....	8
Abb. A-6: Nutzenpotentiale und Leistungspotentiale	9
Abb. A-7: Referenzebenen von Ressourcen und Fähigkeiten.....	11
Abb. A-8: Kompetenzzwiebel nach <i>Krüger/Homp</i>	12
Abb. A-9: Realität und mentale Modelle	16
Abb. A-10: Abgrenzung von Daten und Information	17
Abb. A-11: Reichweite des Unternehmungswandels.....	19
Abb. A-12: Aktivitätsgrade des Wandlungsverhaltens.....	21
Abb. A-13: Prozeßebenen des Wandlungsmanagements	23
Abb. A-14: Phasen des Transformationsprozesses.....	26
Abb. A-15: Unternehmungswandel als Ergebnis von Lernprozessen.....	27
Abb. A-16: Individuelle und kollektive mentale Modelle.....	29
Abb. A-17: Aufgabenverteilung bei verschiedenen Implementierungsstrategien	33
Abb. A-18: Merkmale von Top-down und Bottom-up Implementierungsstrategien	34
Abb. B-1: Modellarten	37
Abb. B-2: Mentale Modelle und Leistungsverhalten am Arbeitsplatz.....	40
Abb. B-3: Prozeß der mentalen Modellbildung	47
Abb. B-4: Kognitive Prozesse der mentalen Modellbildung	52
Abb. B-5: Zwei-Komponenten-Theorie mentaler Modelle.....	53
Abb. B-6: Einflußgrößen der Gestaltung organisatorischer Regelungen.....	56
Abb. B-7: Regulationsebenen mentaler Modelle	57
Abb. B-8: Mentale Modelle für Führungs- und Ausführungsaufgaben	62
Abb. B-9: Effizienz und Flexibilität auf unterschiedlichen Regulationsebenen.....	65

Abb. B-10: Identitätsstiftende und handlungsleitende Wirkung mentaler Modelle.....	67
Abb. B-11: Regelkreise der Verhaltensänderung	72
Abb. B-12: Retroaktive und proaktive Interferenzen im Aktivierungsregelkreis	75
Abb. B-13: Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen im mentalen Regelkreis.....	77
Abb. B-14: Merkmale der Akzeptanz am Beispiel eines Wandlungskonzepts	80
Abb. B-15: Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz	83
Abb. B-16: Bedeutung der Aktivierungssituation	85
Abb. B-17: Promotoren und Opponenten	86
Abb. B-18: Empirisch ermittelte Beschreibungen der Unternehmungskultur	89
Abb. B-19: Teilsysteme der Unternehmungskultur.....	91
Abb. B-20: Wirkung der Unternehmungskultur in Wandlungssituationen	93
Abb. B-21: Anstoß von Lernprozessen zur Veränderung der Unternehmungskultur ...	96
Abb. C-1: Ursachen von Wandel und Untersuchungsfeld der Implementierung.....	98
Abb. C-2: Zeitliches Wissen im Prozeß der mentalen Modellbildung.....	104
Abb. C-3: Systematisierung von Wandlungsbarrieren	106
Abb. C-4: Konsequenzen der Veränderung identitätsprägender Merkmale.....	112
Abb. C-5: Misfit-Kosten und Wandlungskosten	115
Abb. C-6: Wahl einer Implementierungsstrategie in den Koordinaten des Wandels.	119
Abb. C-7: Generelle Handlungsempfehlungen anhand der Koordinaten	120
Abb. C-8: Implementierung in Abhängigkeit von der Wandlungsbereitschaft	122
Abb. C-9: Merkmale direktiven Wandels.....	125
Abb. C-10: Steuerung direktiven Wandels im Aktivierungsregelkreis	127
Abb. C-11: Aktivierungssituation bei direktivem Wandel	128
Abb. C-12: Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsteilung bei direktivem Wandel.....	130
Abb. C-13: Teilaufgaben des Transformationsprozesses bei direktivem Wandel.....	131
Abb. C-14: Merkmale eines partizipationsergänzten Generalplans.....	139
Abb. C-15: Verhaltenssteuerung im partizipationsergänzten Generalplan	141
Abb. C-16: Aufgaben und Arbeitsteilung im partizipationsergänzten Generalplan ...	144
Abb. C-17: Transformationsprozeß im partizipationsergänzten Generalplan.....	146

Abb. C-18: Enabling-Prozeß und Wandlungsprozesse in Bottom-up Richtung	152
Abb. C-19: Merkmale einer delegierten Wandlungsvollmacht.....	155
Abb. C-20: Aufgaben und Arbeitsteilung bei delegierter Wandlungsvollmacht.....	159
Abb. C-21: Arbeitsteilung und Phasendauer bei delegierter Wandlungsvollmacht....	161
Abb. C-22: Bereichs- und teamspezifische Logos im Rahmen des top-Programms ..	163
Abb. C-23: Beispiele für Zielvereinbarungen im Siemens top-Programm.....	164
Abb. C-24: Einordnung des top-Programms als delegierte Wandlungsvollmacht.....	166
Abb. C-25: Der unternehmerische Prozeß des Intrapreneurs.....	167
Abb. C-26: Merkmale von Intrapreneurinitiativen	169
Abb. C-27: Verankerung von Intrapreneurinitiativen im kollektiven Verhalten.....	172
Abb. C-28: Wandlungsaufgaben im Rahmen einer Intrapreneurinitiative.....	174
Abb. C-29: Iteratives Vorgehen bei Intrapreneurinitiativen	175
Abb. C-30: Merkmale eines installierten Gegenstromverfahrens.....	181
Abb. C-31: Aufgaben und Arbeitsteilung bei installiertem Gegenstromverfahren.....	185
Abb. C-32: Gegenstrom der Konzepterstellung	187
Abb. C-33: Transformationsprozesse bei installiertem Gegenstromverfahren	190
Abb. C-34: Antilopen verdeutlichen Führung bei Zweckform	193
Abb. C-35: Ziele des Wandlungsprogramms ZO 2000	195
Abb. C-36: Referenzebenen der Implementierung	197
Abb. C-37: Implementierungsstrategien und Merkmale des Wandels.....	198
Abb. C-38: Generische Implementierungsstrategien	199
Abb. C-39: Mögliche Wechsel zwischen Implementierungsstrategien.....	201
Abb. C-40: Struktur der Metallgesellschaft AG	204
Abb. C-41: Das Leitbild der Metallgesellschaft AG	205
Abb. D-1: Generische Implementierungsstrategien	210
Abb. D-2: Varianten der generischen Implementierungsstrategien.....	210
Abb. D-3: Handlungsempfehlungen anhand der Wandlungskordinaten.....	211

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
d.V.	der Verfasser
et al.	et alii / et alibi
f.	folgende Seite bzw. Spalte
ff.	fortfolgende Seiten bzw. Spalten
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
IuK-System	Informations- und Kommunikationssystem
i.V.	in Vorbereitung
Jg.	Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
sog.	sogenannten
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
zfb	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
z.T.	zum Teil

A. Grundlagen der Arbeit

I. Einführung

1. Problemstellung und Zielsetzung

In einem Beitrag anlässlich des hundertjährigen Bestehens der Betriebswirtschaftslehre schreibt *Meffert*:

“Unabhängig von der Beurteilung aktueller fachimmanenter Entwicklungen [...] liegen die Chancen und Risiken der betriebswirtschaftlichen Disziplin in ihrem künftigen Beitrag zur Bewältigung der gravierenden Veränderungen in der Unternehmung und ihres Umfeldes.”¹

Nun ist es nicht etwa so, daß die Betriebswirtschaftslehre sich bisher nicht mit diesem Problembereich befaßt hätte. Allerdings stoßen unter den heutigen Rahmenbedingungen die in der Vergangenheit bewährten theoretischen Ansätze, wie z.B. die Organisationsentwicklung² oder die Aktionsforschung³, an ihre Grenzen. Aus der ehemals seltenen Aufgabe der Anpassung der Unternehmungsstrukturen und -abläufe an externe Entwicklungen ist mittlerweile ein **Management permanenten Wandels** geworden.⁴

An der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dieser Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre kritisiert *Reiß* die eher pragmatische, auf den jeweiligen Bedarf ausgerichtete Zusammenstellung von Bausteinen und Werkzeugen aus unterschiedlichen Denkgebäuden des Wandlungsmanagements. Der bedarfsgerechten Auswahl und Ausgestaltung einzelner Werkzeuge, wie z.B. Kick-off Veranstaltungen, Workshops oder Schulungen, wird im allgemeinen mehr Bedeutung beigemessen als der Arbeit an einem geschlossenen theoretischen Gesamtkonzept.⁵

Bekanntlich ist jedoch nichts so praktisch wie eine gute Theorie.⁶ In Anbetracht des Theoriedefizits kann es daher nicht verwundern, daß in der Unternehmungspraxis viele Wandlungsprozesse komplett scheitern oder einen anderen, unerwarteten Verlauf nehmen. In einigen Fällen lassen sich rein sach-rationale Argumente für ein Scheitern finden, wie z.B. mangelnde Finanzressourcen oder Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen. Wie die Empirie zeigt, liegen die tieferen Ursachen für das Mißlingen des Wandels jedoch in der Mehrzahl darin, daß sich Gruppen von Personen oder einzelne Schlüsselpersonen nicht so verhalten, wie im geplanten Wandlungskonzept vorgesehen.⁷ Sicherlich nicht zu Unrecht ist bei *Reiß* zu lesen:

¹ Meffert 1998, S. 711.

² Vgl. exemplarisch French/Bell 1994.

³ Vgl. exemplarisch Lewin 1963.

⁴ Vgl. Krüger 1997b, S. 822; Reiß 1998b, S. 264; Krüger 1998, S. 228 ff.

⁵ Vgl. Reiß 1998b, S. 264.

⁶ Diese Aussage wird Kurt Lewin zugeschrieben, vgl. Marrow 1977, S. 3.

⁷ Vgl. Hutt et al. 1995, S. 29; Ruegg-Stürm 1998b, S. 81 ff.

"Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both."⁸

Das **Kernproblem des Wandlungsmanagements** liegt demnach in der **Implementierung** des Wandlungskonzepts. Hierzu zählt vor allem die personale Komponente der Veränderung und Steuerung des Verhaltens der Schlüsselgruppen und -individuen in der Unternehmung. Nur wenn alle Betroffenen – Management wie Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis – ihr Verhalten gemäß den neuen Zielen ändern, kann der Unternehmungswandel gelingen.

Um Handlungsempfehlungen und Maßnahmen des Implementierungsmanagements zur Bewältigung dieses praktischen Problems abzuleiten, wird ein **theoretisches Konzept** benötigt, das erklärt, woran Menschen ihr Verhalten in Wandlungssituationen ausrichten, und welche Möglichkeiten der Einflußnahme bestehen. Mit anderen Worten: Gesucht wird ein Hebel zur Steuerung von Unternehmungswandel.

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, Forschungsergebnisse aus der **Handlungspsychologie** für die Steuerung von Wandlungsprozessen nutzbar zu machen. Ziel ist es, aufbauend auf der das menschliche Verhalten erklärenden **Theorie mentaler Modelle**⁹ ein Konzept zu erarbeiten, anhand dessen Handlungsempfehlungen für das Implementierungsmanagement abgeleitet werden können.

Konkret sollen die folgenden Fragen geklärt werden:

- Wie können die für die Implementierung von Wandlungskonzepten relevanten Rahmenbedingungen erfaßt werden?
- Wer sind die Schlüsselpersonen in Wandlungsprozessen?
- Wie steuern mentale Modelle das menschliche Verhalten?
- Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Verhaltensänderung bestehen?
- Wo liegen die Grenzen der Steuerung des menschlichen Verhaltens durch Veränderung mentaler Modelle?
- Welche Wechselwirkungen zwischen individuellem Verhalten und der Unternehmenskultur müssen berücksichtigt werden?
- Welche den Wandel von Unternehmungen begünstigende oder erst ermöglichende Voraussetzungen können geschaffen werden?
- Welche Implikationen ergeben sich aus der Theorie mentaler Modelle für die Implementierung von Wandlungskonzepten?
- Lassen sich konkrete Vorgehensweisen der Implementierung ableiten?
- Läßt sich aus den Rahmenbedingungen ableiten, welcher Implementierungsvariante der Vorzug zu geben ist?

Mit der Beantwortung dieser Fragen wird ein Erkenntnisfortschritt in der Wandlungs- und Implementierungstheorie angestrebt. Ferner sollen dem aufgeschlossenen Prakti-

⁸ Reiß 1997a, S. 3.

⁹ Zu mentalen Modellen in der Handlungspsychologie vgl. Frese Zapf 1994; Hacker 1996.

ker mit dieser Theorie Anregungen und Ideen zur Bewältigung der in seiner Unternehmung anstehenden Wandlungsprozesse gegeben werden.

2. Bezugsrahmen und konzeptioneller Aufbau

Die vorliegende Arbeit baut auf dem von *Krüger* entwickelten Vorstellungsmodell des Unternehmungswandels auf.¹⁰ Danach lassen sich die kausalen Hintergründe für Veränderungsprozesse in den als '**Koordinaten des Wandels**' bezeichneten Konstrukten Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit erfassen:

Wandlungsbedarf: Unternehmungsexterne oder -interne Impulse als Anstoß von Wandlungsprozessen.

Wandlungsbereitschaft: Die Bereitschaft der vom Wandel Betroffenen und am Wandel Beteiligten, sich aktiv für die Ziele und Maßnahmen des Wandels einzusetzen.

Wandlungsfähigkeit: Die Fähigkeit einzelner Individuen, organisatorischer Einheiten und auch der gesamten Unternehmung, Wandlungsprozesse erfolgreich zu bewältigen.

Das Implementierungsmanagement muß sich in seinem Vorgehen an den Ausprägungen der Wandlungskordinaten orientieren. Dabei sind sowohl die einzelnen Koordinaten je für sich betrachtet als auch vielfältige Wechselwirkungen zwischen Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit zu berücksichtigen.

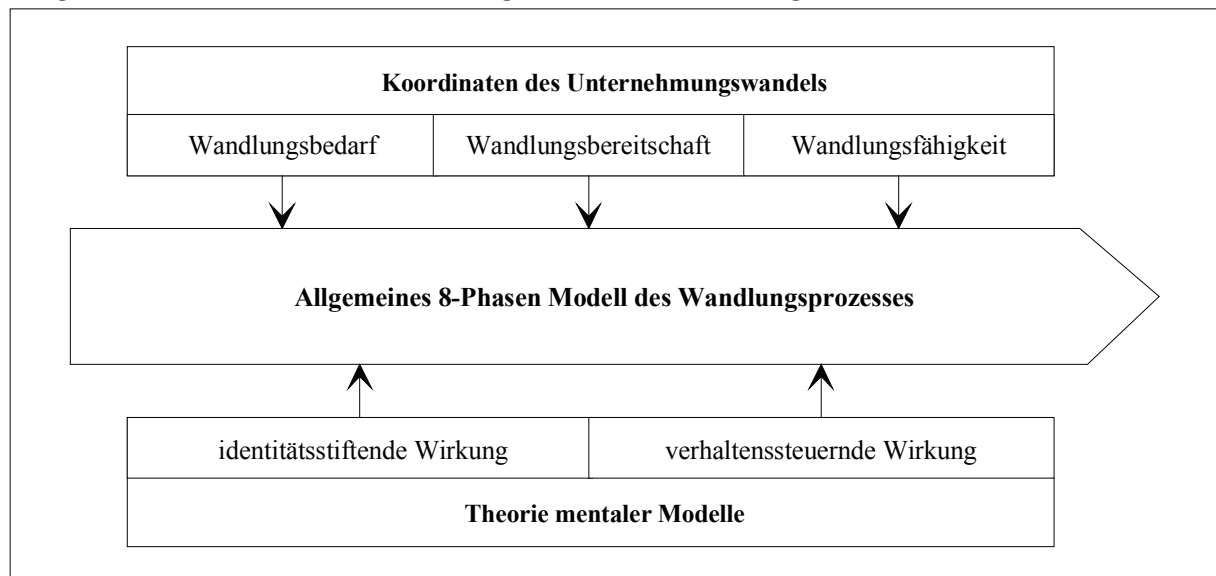


Abb. A-1: Bezugsrahmen der Arbeit

Die konzeptionelle Grundlage zur Beschreibung des Wandlungsprozesses bildet das 8-Phasen Modell der Transformation nach *Kotter*.¹¹ Die beschriebenen Phasen werden

¹⁰ Zu diesem Vorstellungsmodell des Unternehmungswandels vgl. Krüger 1998, S. 228 ff.; ders. 2000.

¹¹ Vgl. Kotter 1966, S. 20 ff. und 1997, S. 37 ff.

hier als allgemeines **Vorgehensmodell für Veränderungsprozesse** jedweder Art interpretiert, das in Abhängigkeit von unternehmungsspezifischen Rahmenbedingungen anders ausgestaltet werden kann.

Den dritten Baustein im Bezugsrahmen (vgl. Abb. A-1) bildet die **Theorie mentaler Modelle** aus der Handlungspsychologie. Erst aus dem Verständnis der identitätsstiftenden und verhaltenssteuernden Wirkung mentaler Modelle können die Zusammenhänge des Geschehens im Wandlungsprozeß offengelegt und analysiert werden.

Aufbauend auf dem in Abbildung A-1 dargestellten Bezugsrahmen lassen sich in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Koordinaten des Wandels und der Wirkungen individueller und kollektiver mentaler Modelle situationsspezifische **Implementierungsstrategien**, d.h. Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Timing und der Ausgestaltung einzelner Phasen, ableiten.

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an den Elementen des Bezugsrahmens. Zunächst werden Grundbegriffe der ressourcenorientierten Unternehmungsführung eingeführt und das systemtheoretische Grundverständnis der Arbeit erläutert. Die **begrifflich-konzeptionellen Grundlagen** schließen mit der näheren Erläuterung der im Bezugsrahmen abgebildeten Koordinaten des Wandels und des 8-Phasen Vorgehensmodells.

In **Teil B** der Arbeit wird die **Theorie mentaler Modelle** zunächst dargestellt und auf ihre Anwendungsmöglichkeiten im Unternehmungsgeschehen untersucht. Anschließend wird das von den individuellen und kollektiven mentalen Modellen gesteuerte menschliche Verhalten in Wandlungssituationen durchleuchtet. Das Entstehen und der Aufbau von Akzeptanz werden ebenso erläutert wie die Wirkungen der aus kollektiven mentalen Modellen zu erklärenden Unternehmungskultur.

Im Sinne einer Anwendung der theoretischen Überlegungen aus Teil B behandelt **Teil C** Determinanten und Varianten der Implementierung. Zunächst werden aus den Koordinaten des Wandels generelle Aussagen zur Wirkung mentaler Modelle und zu potentiellen Barrieren abgeleitet. Anhand der Verlaufsrichtung werden anschließend **Implementierungsstrategien** in Top-down und Bottom-up Richtung sowie Implementierung mit hybrider Verlaufsrichtung unterschieden. Zur Verdeutlichung des Praxisbezugs der abgeleiteten Implementierungsvarianten endet jeder Abschnitt mit einem ausführlichen Praxisfall. Diese zum Teil aus der Literatur bekannten, zum Teil selbst erhobenen Beispiele sollen die Vorgehensweise der Implementierung erläutern. Erst in zweiter Linie sind sie als Musterfall für einen erfolgreichen Unternehmungswandel zu verstehen.

Teil A: Grundlagen	
I. Einführung	II. Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen
Teil B: Mentale Modelle und Wandlungsverhalten	
I. Mentale Modelle: Speicher handlungsleitenden Wissens	
II. Mentale Modelle im Unternehmungsprozeß	
III. Menschliches Verhalten im Kraftfeld des Unternehmungswandels	
Teil C: Determinanten und Varianten der Implementierung	
I. Anfangs- und Rahmenbedingungen der Implementierung	
II. Top-down Strategien der Implementierung	
III. Strategien der Förderung von Bottom-up Initiativen	
IV. Implementierung mit hybrider Verlaufsrichtung	
Teil D: Ergebnisse und Ausblick	
I. Zusammenfassung	II. Grenzen und Ausblick

Abb. A-2: Aufbau der Arbeit

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, der Beantwortung der in der Problemstellung aufgeworfenen Fragen und einem Ausblick in **Teil D**.

II. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

1. Grundbegriffe der ressourcenorientierten Unternehmungsführung

a) Unternehmung, Nutzenpotentiale und Leistungspotentiale

Aus systemtheoretischer Sicht stellen Unternehmungen **offene** (Sub-) **Systeme** innerhalb des sie umgebenden Gesamtsystems dar.¹² Teilnehmer oder Mitglieder dieses Systems leisten Beiträge zur **gemeinsamen Aufgabenerfüllung** im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, um dadurch bestmöglich ihre **individuellen Ziele** (Bedürfnisbefriedigung) zu erreichen.¹³ Hinsichtlich ihrer Möglichkeit der Einflußnahme auf das Unternehmungsgeschehen und ihres Willens zur Machtausübung können dabei Bezugsgruppen, Interessengruppen und Anspruchsgruppen unterschieden werden (vgl. Abb. A-3).¹⁴

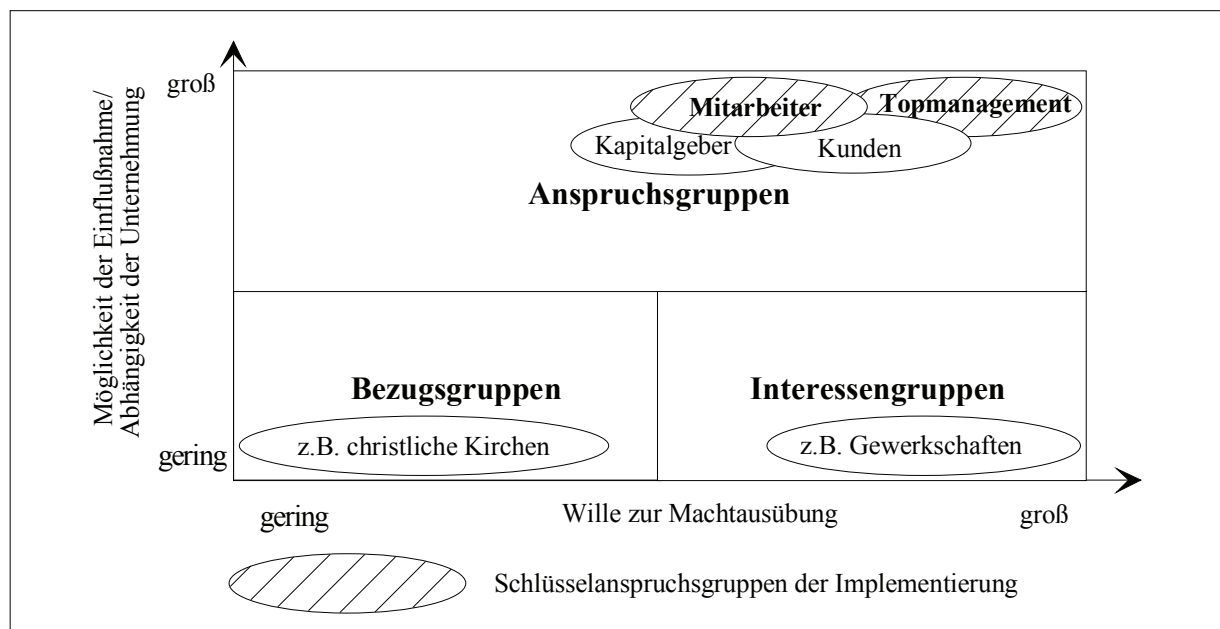


Abb. A-3: Bezugsgruppen, Interessengruppen und Anspruchsgruppen

Quelle: aufbauend auf Janisch 1993, S. 126.

Bezugsgruppen sind alle sozialen Gruppen des Gesamtsystems, die zumindest einen potentiellen, oft nur indirekten Bezug zum Subsystem Unternehmung aufweisen. Daher ist ihre Möglichkeit der Einflußnahme auf das Unternehmungsgeschehen als eher gering einzustufen. In der Bundesrepublik Deutschland sind z.B. die großen

¹² Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 7 ff.; Ulrich 1984, S. 19 ff.; Ulrich 1970, S. 153 ff.

¹³ Vgl. zur Instrumentalthese Hahn/Hungenberg 2001, S. 11; Krüger 1994, S. 327; Schmidt 1977, S. 48 ff.

¹⁴ Vgl. auch nachfolgend Janisch 1993, S. 126 ff. Die Begriffe Einfluß und Macht werden hier synonym im Sinne der Möglichkeit der Einflußnahme gebraucht, vgl. Krüger 1994, S. 316.

christlichen Kirchen als Bezugsgruppen anzusehen. Nur wenn ihre Grundwerte, wie z.B. das Sonntagsgebot, durch das Unternehmungsgeschehen in Frage gestellt werden, nehmen die Kirchen Kontakt mit der Unternehmung auf und versuchen, Einfluß auf das Unternehmungsgeschehen zu nehmen. Im Gegensatz zu Bezugsgruppen unterhalten **Interessengruppen**, z.B. die Gewerkschaften, direkte oder indirekte Beziehungen zur Unternehmung. Ihr Wille zur Machtausübung ist zwar höher als bei Bezugsgruppen, jedoch ist der Fortbestand der Unternehmung nicht unmittelbar vom Beitrag einer Interessengruppe abhängig.¹⁵

Anhand des Merkmals 'Möglichkeit der Einflußnahme' lassen sich von den bisher genannten sozialen Gruppen die **Anspruchsgruppen** (engl.: stakeholder) abgrenzen:

"Stakeholders are those groups without whose support the organization would cease to exist"¹⁶

Anspruchsgruppen haben konkrete Erwartungen oder Ansprüche an die Unternehmung. Entweder sie sind unmittelbar von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen, wie z.B. Mitarbeiter und Kunden, oder sie nehmen aus anderen Gründen aktiv Einfluß auf das Unternehmungsgeschehen, wie z.B. die Kapitalgeber. Einige Anspruchsgruppen scheuen auch nicht den massivem Machteinsatz zur Wahrung ihrer eigenen Interessen.¹⁷ Hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit behandelten Fragestellung der Implementierung von Wandlungskonzepten sind das Topmanagement und die Mitarbeiter der Unternehmung als **Schlüsselanspruchsgruppen** hervorzuheben.¹⁸ Diese beiden Gruppen haben über den gesamten Verlauf des Wandlungsprozesses hinweg Möglichkeiten der Einflußnahme auf den Wandlungsfortschritt, während mögliche Aktivitäten anderer Anspruchsgruppen, wie z.B. der Kunden oder der Eigenkapitalgeber, im Normalfall der Implementierung eines Wandlungskonzepts entweder zeitlich vorgelagert sind (z.B. als Auslöser von Wandel), oder sich auf das Ergebnis des Wandlungsprozesses (z.B. neue Produkte) beziehen (vgl. Abb. A-4).

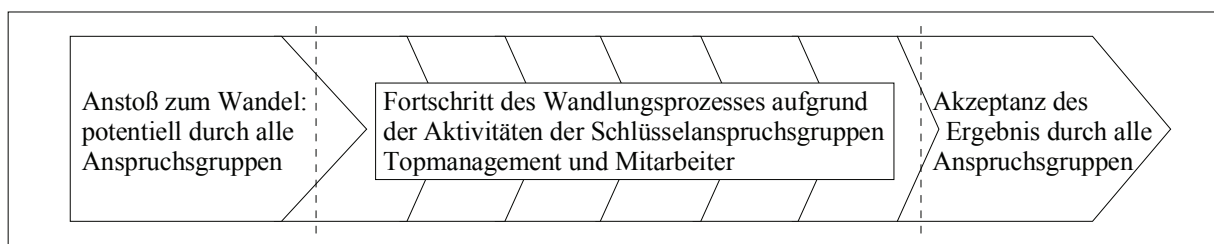


Abb. A-4: Topmanagement und Mitarbeiter als Schlüsselanspruchsgruppen

Auch **empirische Studien** belegen, daß für den Fortschritt eines Wandlungsvorhabens und damit eine erfolgreiche Implementierung in erster Linie die Unterstützung durch

¹⁵ Vgl. Janisch 1993, S. 126 f.

¹⁶ Stanford Research Institute, zitiert nach Janisch 1993, S. 128; Freeman 1984, S. 31.

¹⁷ Vgl. Janisch 1993, S. 127 f.; Dyllik 1989, S. 43; Ansoff 1984, S. 483 f.

¹⁸ Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Topmanagement und Unternehmungsleitung synonym verwendet.

Topmanagement und Mitarbeiter ausschlaggebend ist, während die Bedeutung der anderen Anspruchsgruppen vor allem im Anstoß zum Wandel und in der Akzeptanz des Wandlungsergebnisses zu sehen ist.¹⁹

Die theoretische Grundlage für das Engagement der beiden Schlüsselanpruchsgruppen im Wandlungsprozeß bildet die **Anreiz-Beitrags-Theorie**.²⁰ Topmanagement und Mitarbeiter leisten ihre Beiträge, weil sie von den geplanten Veränderungen eine bessere Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse erwarten (Nutzenstiftung).²¹ Die erfolgreiche Implementierung eines Wandlungskonzepts hängt folglich davon ab, wie Topmanagement und Mitarbeiter das spezifische Verhältnis Anreiz/Beitrag bei einem Wandlungsvorhaben im Vergleich zum status quo oder zu alternativen Vorhaben bewerten. In der Realisierung einer Alternative sind die Schlüsselanpruchsgruppen wechselseitig von den Beiträgen der jeweils anderen Gruppe abhängig. Daher wird jede der Schlüsselanpruchsgruppen versuchen, die andere Partei von der Vorteilhaftigkeit der von ihr bevorzugten Alternative zu überzeugen. Ebenso kann damit gedroht werden, zu anderen Alternativen keinen Beitrag zu leisten.

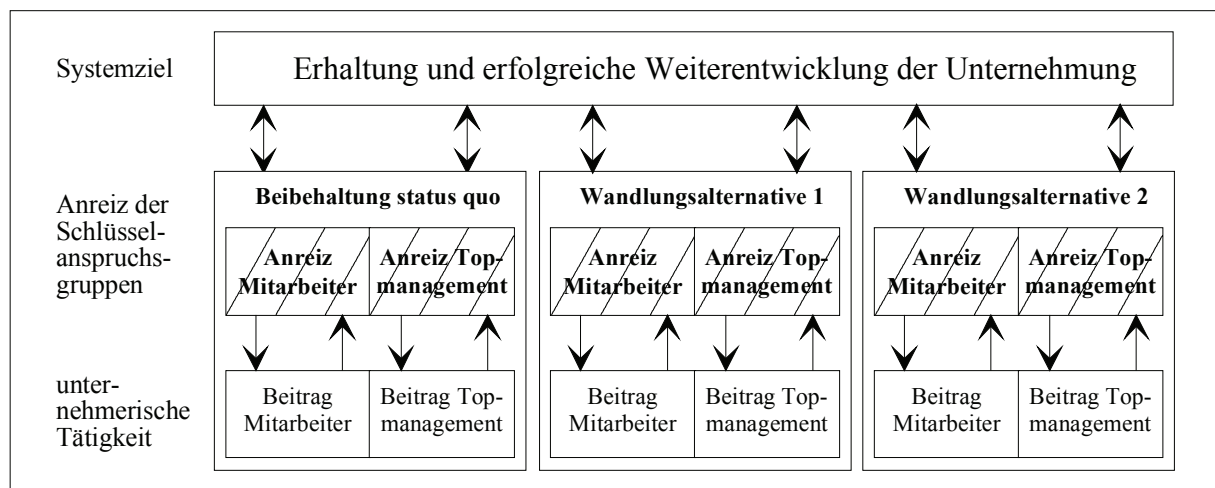


Abb. A-5: Anreiz-/Beitragsverhältnisse unterschiedlicher Wandlungsalternativen

Veränderungen im Umsystem eröffnen und verschließen Tätigkeitsfelder für die Unternehmung.²² Steht dadurch die Nutzenstiftung für eine oder mehrere Anspruchsgruppen in Frage und drohen diese, ihre Beiträge zurückzuziehen, resultiert ein Wandlungsbedarf.²³ Diese Überlegungen gelten nicht nur für die Schlüsselanpruchsgruppen Topmanagement und Mitarbeiter, sondern auch für alle anderen Anspruchsgruppen, von deren Beiträgen der **Fortbestand der Unternehmung** abhängt (vgl. Abb. A-5). Stellvertretend können Beispiele wie Kaufzurückhaltung von Kunden oder Abzug der

¹⁹ Vgl. Hutt et al. 1995, S. 29; Ruegg-Stürm 1998b, S. 81 ff.

²⁰ Vgl. Barnard 1938; March/Simon 1958; Staehle 1969, S. 377 ff.; Krüger 1994, S. 327; Steinmann/Schreyögg 1997, S. 52 ff.

²¹ Vgl. Campbell/Alexander 1997, S. 44: „These stakeholders [...] are infinitely greedy: they want to get as much as possible out of the relationship.“ Vgl. ähnlich Staehle 1969, S. 377 ff.

²² Vgl. Hahn 1995, S. 329; ders. 1999, S. 317.

²³ Vgl. Janisch 1993, S. 118; Staehle 1969, S. 378.

Finanzressourcen durch Kapitalgeber genannt werden. Für die hier behandelten Probleme der Implementierung bedeutet dies, daß Topmanagement und Mitarbeiter bei der Bewertung des Anreiz-/Beitragsverhältnisses unterschiedlicher Wandlungsalternativen auch die **Akzeptanz des Wandlungsergebnisses** bei den anderen Anspruchsgruppen berücksichtigen müssen.

In der Praxis sind die Machtverhältnisse zwischen den Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich und die jeweils stärkste Koalition wird ihre Interessen durchsetzen und den größten Nutzen erzielen.²⁴ So ist zur Zeit in vielen Unternehmungen eine **Koalitionenbildung** zwischen Topmanagement und Anteilseignern mit dem Ziel der Steigerung des Shareholder-Value zu beobachten. Zusätzlich verstärkt wird dieser Trend durch eine an die Entwicklung des Shareholder-Values gekoppelte Entlohnung des Topmanagements. Langfristig werden jedoch nur die Unternehmungen überleben, die mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit allen Beteiligten einen Mindestnutzen stiften. Derartige Tätigkeitsfelder mit dem Potential der Nutzenstiftung für alle Anspruchsgruppen werden nachfolgend als Nutzenpotentiale bezeichnet.²⁵

Ein **Nutzenpotential** ist ein aktuelles oder potentiell Feld unternehmerischer Tätigkeit, das für alle Anspruchsgruppen einen Mindestnutzen erwarten läßt.

Konkreter Nutzen entsteht den Anspruchsgruppen erst durch Aufnahme der Wertschöpfung und Erfüllung der zu verrichtenden Aufgaben in besagtem Tätigkeitsfeld. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein oder der Aufbau von **Leistungspotentialen**.

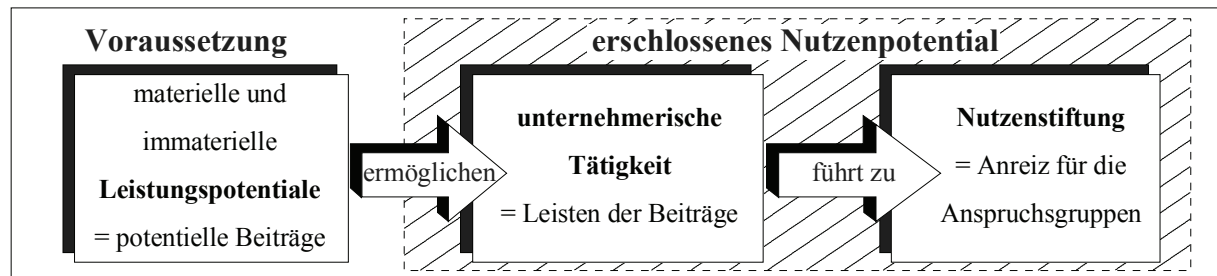


Abb. A-6: Nutzenpotentiale und Leistungspotentiale

Solche Leistungspotentiale (vgl. Abb. A-6) können an Individuen, organisatorische Einheiten oder - bei gemeinsamer Aufgabenerfüllung durch mehrere Unternehmungen - auch an die Gesamtunternehmung gebunden sein.²⁶

²⁴ Eine Koalition ist eine Personenmehrheit, die sich in wechselseitigen Aushandlungsprozessen auf die Verteilung von Macht geeinigt hat, vgl. Frese 1987, S. 81 f.

²⁵ Zum Begriff des Nutzenpotentials vgl. Pümpin 1989, S. 47 f.; Pümpin/Imboden 1991, S. 12 ff.;

²⁶ Dies entspricht dem umgangssprachlichen Verständnis des Begriffs Potential und nicht dem mit 'Leistungspotentiale' übersetzten Begriff der 'capabilities' bei Stalk/Evans/Shulman, die diesen als 'Anzahl strategisch verstandener Geschäftsabläufe' definieren, vgl. Stalk/Evans/Shulman 1993, S. 64.

Allgemein sind **Leistungspotentiale** die Voraussetzung, eine unternehmerische Leistung zu erbringen. Leistungspotential ist folglich der übergeordnete Begriff zu den aus der ressourcenorientierten Sicht des strategischen Managements bekannten Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen.²⁷

Ähnlich den Ressourcen und Fähigkeiten im strategischen Management lassen sich materielle (z.B. Maschinen, Finanzressourcen) und immaterielle (z.B. Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter, Patente) Leistungspotentiale unterscheiden, die oft erst in ihrem Zusammenwirken eine Leistungserstellung und damit eine Nutzenstiftung ermöglichen.

b) Referenzebenen von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen

Zur Erreichung ihrer Ziele erfüllen Unternehmungen Aufgaben am Markt. Dazu setzen sie materielle und immaterielle Leistungspotentiale ein. Zur differenzierteren Beschreibung dieses Input in den Wertschöpfungsprozeß hat sich im Strategischen Management der Sprachgebrauch von **Ressourcen** und **Fähigkeiten** etabliert. Bewähren sich Ressourcen und Fähigkeiten im ziel- und aufgabenbezogenen Einsatz, so bezeichnen *Krüger/Homp* in diesem Zusammenhang die nachgewiesene Möglichkeit eines einzelnen (einer Organisationseinheit, einer Unternehmung), eine bestimmte Kategorie von Aufgaben bzw. Anforderungen zuverlässig zu erfüllen, als **Kompetenz**.²⁸

In diesem Begriffsverständnis gehören zu den **individuellen Fähigkeiten** alle personengebundenen Leistungspotentiale, insbesondere durch Ausbildung und Erfahrung erworbenes Wissen, aber auch alles sonstige Können, wie z.B. handwerkliche Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung relevant sind. Individuelle Fähigkeiten lassen sich bündeln zu Fähigkeiten von organisatorischen Einheiten (z.B. Abteilungen, Teams, Arbeitsgruppen). Da sich individuelle Fähigkeiten möglicherweise gegenseitig ergänzen und unterstützen, resultieren daraus **kollektive Fähigkeiten**, die über die Summe der individuellen Fähigkeiten hinausgehen können. Dies kommt z.B. bei interdisziplinär besetzten Teams zum Tragen oder auch beim Spielverständnis in Mannschaftssportarten. Derartige kollektive Fähigkeiten sind dann nicht an Personen gebunden, sondern an die jeweilige organisatorische Einheit.

Zur Entfaltung individueller und kollektiver Fähigkeiten kommen Sachmittel zum Einsatz, wie z.B. Maschinen, Bürogeräte, Informationssysteme etc., die der einzelne Mitarbeiter als **Ressource** betrachtet. Auch dokumentiertes Wissen, wie z.B. Handbücher oder elektronische Informationsspeicher, zählt daher zu den Ressourcen. Auf der Ebene der organisatorischen Einheit stellen aber auch die Leistungspotentiale einzelner Mitarbeiter Ressourcen dar. Besonders deutlich wird dies im Rahmen von Projektarbeit, wenn durch die Zusatzbelastung im Projekt Mitarbeiterressourcen für das Tages-

²⁷ Zu Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen vgl. den folgenden Abschnitt B.I.2.

²⁸ Zu der nachfolgenden Verwendung der Begriffe Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen vgl. Krüger/Homp 1996a, S. 11 ff. und Krüger/Homp 1997, S. 221 ff. Dies läßt den organisatorischen Kompetenzbegriff der Handlungsrechte eines Stelleninhabers unberührt.

geschäft fehlen. Die Frage, was als Ressource und was als Fähigkeit zu verstehen ist, hängt folglich von der jeweiligen **Referenzebene** ab (vgl. Abb. A-7).²⁹

	Individuum	Organisatorische Einheit	Unternehmung
Kompetenz	Möglichkeit eines einzelnen, bestimmte Aufgaben zuverlässig zu erfüllen	Möglichkeit eines Subsystems (z.B. Funktionsbereiche, Werk), nachhaltig gegebene Aufgaben zu erfüllen und gesteckte Ziele zu erreichen	Möglichkeit einer Unternehmung, nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein
Ressource	Materielle und immaterielle Hilfsmittel der Aufgabenerfüllung, u.a. explizites Wissen	Individuelle Fähigkeiten sowie weitere materielle und immaterielle Ressourcen	Subsystemspezifische Fähigkeiten sowie weitere materielle und immaterielle Ressourcen
Fähigkeit	Personengebundene Leistungspotentiale, z.B.: - individuelles Wissen - handwerkliches Geschick	Individuelle Fähigkeiten werden zu Fähigkeiten einer organisatorischen Einheit kombiniert, z.B.: - Innovationsfähigkeit	Subsystemspezifische Fähigkeiten und ihre Integration führen zu Fähigkeiten der Unternehmung insgesamt

Abb. A-7: Referenzebenen von Ressourcen und Fähigkeiten

Quelle: nach Krüger/Homp 1996, S. 12.

Fähigkeiten und Ressourcen sind konstituierende Bestandteile von **Kompetenzen**. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung unterscheiden *Krüger/Homp* dabei Kompetenzen unterschiedlicher Gütegrade, anhand derer sich Unternehmungen positiv von anderen Anbietern unterscheiden und sich Vorteile im Wettbewerb verschaffen können. Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile stehen dabei in einem kausalen Zusammenhang, in dem Ressourcen, Fähigkeiten und deren Integration zu Kompetenzen die Ursache für die Wirkung im Markt bilden (vgl. Abb. A-8).³⁰

Am Markt bestehen zu können, ist die Mindestanforderung an eine Unternehmung, die *Krüger/Homp* als **Wettbewerbsfähigkeit** oder **Kompetenz 1. Ordnung** bezeichnen. Dies entspricht sozusagen dem Leistungsvermögen des Branchendurchschnitts. Unternehmungen, die diese Voraussetzung nicht erfüllen, haben einen **Wettbewerbsnachteil** und werden auf Dauer nicht überleben. So galten viele der Bestrebungen in der deutschen Industrie zu Beginn der 90er Jahre zunächst dem Abbau von Wettbewerbsnachteilen, um den drohenden Untergang abzuwenden, bevor über einen gezielten Kompetenzaufbau nachgedacht wurde.³¹

²⁹ Vgl. Krüger/Homp 1996a, S. 12; Krüger/Bach 1997, S. 25; Bach/Homp 1998, S. 139 f.; Krüger/Homp 1997, S. 221.

³⁰ Zum Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und Kompetenzen, der Kompetenzzwiebel und Kernkompetenzen vgl. Krüger/Homp 1996a, S. 13 ff.; dieselben 1997; S. 25 ff.

³¹ Vgl. o.V. 1997a: 'Die Berater sitzen im Gras und beratschlagen über die Zukunft'.

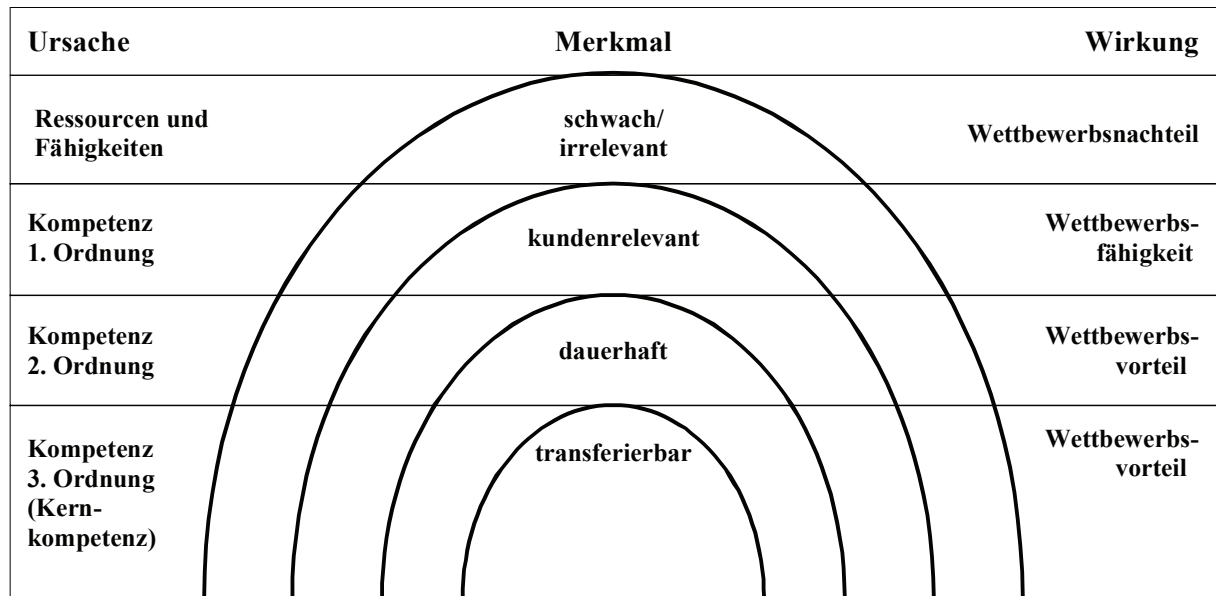


Abb. A-8: Kompetenzzwiebel nach *Krüger/Homp*

Quelle: nach Krüger/Homp 1997, S. 27

Nachhaltige Erfolge wird jedoch nur derjenige erzielen, der besser ist als der Branchendurchschnitt und dem Kunden einen von ihm wahrgenommenen Zusatznutzen bietet. Derartige **Wettbewerbsvorteile** erreicht nur, wer mindestens über **Kompetenzen 2. Ordnung** verfügt, d.h. dauerhaft seine Ressourcen und Fähigkeiten so zu integrieren versteht, daß ihre Inanspruchnahme dem Kunden vorteilhafter erscheint als Angebote der Konkurrenz. Bildet nun dieselbe Kompetenz die Grundlage für Wettbewerbsvorteile in mehreren Geschäftsfeldern, so ist sie nachweislich transferierbar und erfüllt alle Merkmale einer **Kernkompetenz (Kompetenz 3. Ordnung)**.³²

c) Wissensbegriff und Hierarchie mentaler Modelle

■ Allgemeiner Wissensbegriff

Im betriebswirtschaftlichen Kontext zählt auch Wissen zu den in der Unternehmung verfügbaren Leistungspotentialen.³³ Die Handlungspsychologie weist Wissen sogar die entscheidende Rolle für die Qualität der Leistungserstellung zu: erst Wissen um Ziele, Aufgaben und Wege der Aufgabenerfüllung versetzt die Mitarbeiter in die Lage, die übrigen Leistungspotentiale einzusetzen.³⁴ Dieses Wissen ist in **mental**en **Modellen** gespeichert, die auf hierarchisch gegliederten Regulationsebenen das menschliche Verhalten steuern.³⁵ Bevor jedoch auf Wesen und Aufbau mentaler Modelle eingegangen

³² "Eine **Kernkompetenz** ist die **dauerhafte** und **transferierbare Ursache** für den **Wettbewerbsvorteil** einer Unternehmung, die auf **Ressourcen** und **Fähigkeiten** basiert." Krüger/Homp 1997, S. 27.

³³ Vgl. Krüger 1999b, S. 3; Pawlowsky 1998, S. 13 ff.; North 2005, S. 12 ff.; Zahn 1998, S. 41 ff.

³⁴ Vgl. Frese/Zapf 1994, S. 271 ff. und S. 286 ff.

³⁵ Vgl. Hacker 2005, S. 239 ff.; Hacker 1996, S. 770; Frese/Zapf 1994, S. 280 ff. und S. 286 ff.

wird, muß zunächst der in der Literatur oft nicht definierte **Wissensbegriff** abgegrenzt und näher spezifiziert werden.³⁶

In einem weiten Begriffsverständnis umfaßt Wissen alle Vorstellungen über reale Sachverhalte. Diese Vorstellungen sind jedoch keine objektiven Abbildungen, sondern **vereinfachende Modellvorstellungen** der Realität. Im Kontext der vorliegenden Arbeit wäre es ungeschickt, den Wissensbegriff auf vermeintlich 'wahre' Abbilder der Realität zu beschränken.³⁷ Wissen muß auch die gedankliche Neukonzeption von zu befriedigenden Kundenbedürfnissen und den entsprechenden Unternehmungsprozessen umfassen, die sich später auch als falsch herausstellen können.³⁸ Ferner erfordert die angestrebte Anwendung von Erkenntnissen aus der Handlungspsychologie einen **Handlungsbezug** des Wissensbegriffs.³⁹ Dennoch ist von einer begrifflichen Beschränkung von Wissen auf den Menschen als **Träger des Wissens** abzusehen, da sonst dokumentiertes Wissen, wie z.B. Zeichnungen, Pläne, Patente, Handbücher über Technologien etc., das im Unternehmungswandel ebenfalls eine wichtige Rolle spielt, von vornherein von der Betrachtung ausgeschlossen würde.

Dies führt zum nachfolgenden Wissensbegriff für die weiteren Untersuchungen:⁴⁰

Wissen ist jede Repräsentation von Teilen der Realität, die hinsichtlich der folgenden drei Merkmale unterschiedliche Ausprägungen tragen kann:

Wissen kann gewesene, gegenwärtige, oder zukünftige Realität abbilden.

Zeitliche Dimension: Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftswissen

Wissen steht immer in Relation zur gegenwärtigen Realität und hat daher einen Handlungsbezug und eine zeitpunktbezogene Bedeutung.

Semantische oder inhaltliche Dimension: Know-why, Know-what, Know-how

Wissen kann sowohl vom menschlichen Gehirn als auch an andere materielle Träger, wie z.B. Büchern, Disketten oder Luft (Träger von Schall), gebunden sein.

Physische Dimension: explizites und implizites Wissen

³⁶ Zur Verwendung des Wissensbegriffs in der Literatur vgl. Blackler et al. 1998, S. 67 ff.; Spender 1998, S. 13 ff.; Probst et al. 1998, S. 240 ff.; Aadne et al. 1996, S. 27 f.; Schneider 1996, S. 7f.; Rehäuser/Krcmar 1996, S. 4 f.; Albrecht 1993, S. 31 ff.; Kogut/Zander 1992, S. 386.

³⁷ Vgl. z.B. die „justified true beliefs“ bei Spender 1996, S. 47 f.; Nonaka 1994, S. 15.

³⁸ Vgl. Popper 1973, S. 8 ff.; Spender 1996, S. 48.

³⁹ Vgl. Frese/Zapf 1994, S. 272. Ähnlich Nurmi 1998, S. 26; Deiser 1996, S. 49; Pautzke 1989, S. 65 f.; Ryle 1958, S. 27 ff.; Habermas 1981, S. 150 f.

⁴⁰ Vgl. ähnlich den Wissensbegriff bei Bode 1997, S. 458 ff.; Becker/Daniel 1999, S. 11.

■ Zeitliche Wissensdimension

Im Rahmen der hier behandelten Fragestellungen des Unternehmungswandels sind alle drei Arten der **zeitlichen Dimension von Wissen** von Bedeutung. Im Idealfall kann Wissen über die Vergangenheit (z.B. Branchenerfahrung) mit dem über die Gegenwart (z.B. neue Basistechnologien) und die Zukunft (z.B. potentielle Nutzung der neuen Basistechnologie in der Wertschöpfung oder als Produkt) integriert werden und so die Ausgangsbasis für den Aufbau neuer Leistungspotentiale bilden.⁴¹

■ Inhaltliche Wissensdimension

In der inhaltlichen Dimension werden die Wissenskategorien des **Know-how**, **Know-what** und des **Know-why** unterschieden.⁴² Hierin werden die Ziele, Aufgaben und Wege der Aufgabenerfüllung im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung deutlich, die das Leistungsverhalten der Mitarbeiter steuern.

Know-why als tiefgreifendste Wissenskategorie kennzeichnet die Vorstellungen darüber, warum durch die Erfüllung bestimmter Aufgabeninhalte Wert geschaffen wird, oder anders formuliert: **'warum entsteht dem Kunden ein Nutzen?'** Know-why betrifft allgemein Ziele. Hierunter fallen sowohl der angestrebte Nutzen für die Kunden und die Interessen der anderen Bezugsgruppen der Unternehmung als auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter. Zentraler Bestandteil des Know-why sind somit existierende und potentielle Nutzenpotentiale. Know-why wird daher im Unternehmungswandel insbesondere für die Zielfestlegung benötigt.

Nutzenpotentiale können durch zielorientierte Aktionsfolgen (Aufgaben) erschlossen werden. Dies erfordert jedoch Wissen um die entsprechenden Aufgabeninhalte. Derartiges **Know-what** bildet die Grundlage für die Ausarbeitung eines Wandlungskonzepts. Neben einer eigenständigen, kreativen Ableitung von Know-what aus den angestrebten Zielen und vorhandenem Know-why ist es auch möglich, Know-what von Konkurrenten zu imitieren oder auf konkrete Nachfrage am Markt zu reagieren. Die die Wissenskategorie des Know-what kennzeichnende Frage **'was ist zur Zielerreichung zu tun?'** kann auch ohne eigenes Know-why beantwortet werden, jedoch sind hinsichtlich der konzeptionellen Gestaltung der notwendigen Leistungspotentiale auf diese Weise immer nur Reaktionen auf Trends oder geäußerte Kundenwünsche möglich. Nur eigenes Know-why erlaubt die Verfolgung von Leaderstrategien.⁴³

Erst die Erfüllung der im Know-what definierten Aufgaben führt zur Nutzenstiftung. Die Beherrschung der laufenden Geschäftsprozesse setzt jedoch Wissen um Wege der

⁴¹ Vgl. ähnlich Delhees 1997, S. 50 ff.

⁴² Zu diesem Vorgehen vgl. Krüger/Bach 1997, S. 27 f.; Bach/Homp 1998, S. 141 f.; Krüger/Homp 1997 S. 228 ff. Vom Ansatz her ähnlich, jedoch mit anderen Detailabgrenzungen: Bohn 1994, S. 61 ff.; Quinn et al. 1996, S. 72 f.; Flood/Romm 1996, S. 60 f.; Sanchez 1997, S. 174 ff. Andere Systematisierungen der inhaltlichen Wissensdimension geben z.B. Machlup 1962, S. 13 ff.; Pautzke 1989, S. 66 ff.; Sackmann 1992, S. 141 f.; Albrecht 1993, S. 47 ff.; Blackler 1993, S. 863 f.; Blackler 1995, S. 1023 ff.; von Krogh/Venzin 1995, S. 420 f.; Willke 1995, S. 319 ff.; Wahren 1996, S. 180 ff.; Eck 1997, S. 159 ff.; Güldenbergh 2001, S. 180 ff.

⁴³ Zum Aktivitätsgrad des Unternehmungswandels, z.B. proaktiver Wandel, vgl. S. 20.

Aufgabenerfüllung, das zugehörige **Know-how**, voraus. Ohne dieses, oft an einzelne Individuen gebundene, professionelle Fachwissen findet keine Wertschöpfung statt.⁴⁴ Die diese Wissenskategorie charakterisierende Fragestellung lautet: '**Wie werden die Aufgaben zur Erreichung der Ziele erfüllt?**'

■ Physische Wissensdimension

In der physischen Dimension wird anhand der Träger **explizites** und **implizites Wissen** unterschieden. Diese Unterscheidung hat sich in der praktischen Anwendung insbesondere zur Beschreibung von Aufgaben des Wissensmanagements durchgesetzt.⁴⁵ Wissen ist dann explizites Wissen, wenn es auf anderen Trägermedien als dem menschlichen Gehirn (implizites Wissen) dokumentiert ist. Eine Umwandlung von implizitem in explizites Wissen ist erst dann vollzogen, wenn das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene implizite Wissen dokumentiert und kommuniziert wird.⁴⁶

Herr Müller hat ein Problem mit der Anwendungssoftware auf seinem Computer. Er könnte nun die Online-Hilfe benutzen, im Handbuch nachschlagen, oder aber seine Kollegin Meier, die Abteilungsexpertin, fragen. Das zur Problemlösung notwendige Wissen liegt also sowohl in expliziter (Online-Hilfe, Handbuch) als auch in impliziter Form (Frau Meier) vor. Für die Aufgabenerfüllung der Abteilung ist wichtig, daß das notwendige Wissen als Ressource vorhanden ist, aber nicht, welchen Wissensträger Herr Müller nutzen wird.

Die respektiven Vor- und Nachteile expliziten und impliziten Wissens liegen auf der Hand. Ohne Online-Hilfe und Handbücher in der Abteilung stünde das notwendige Wissen bei Abwesenheit oder Ausscheiden von Frau Meier nicht zur Verfügung. Deshalb sollte für Standardprobleme unbedingt explizites Wissen vorhanden sein, auch wenn für eine konkrete Problemlösung das implizite Wissen der Mitarbeiter meist schneller genutzt werden kann als die entsprechenden Dokumente.

■ Individuelle und kollektive mentale Modelle

Per Definition ist implizites Wissen an Menschen als Träger gebunden, jedoch ist diese Abgrenzung noch zu abstrakt, um daraus ableiten zu können, wie Wissen menschliches Verhalten steuert. In der Handlungspsychologie hat sich daher etabliert, von handlungs- und objektbezogenem Wissen als **mentalen Modellen** zu sprechen, die den jeweiligen Gegenstand oder die zu erfüllende Aufgabe abbilden. Die gedankliche Vorstellung von dem Gegenstand, der Aufgabe, den Personen, d.h. das zugehörige **mentale Modell**, das implizite Wissen, steuert das Verhalten in der Interaktion mit eben

⁴⁴ Know-how ist somit eine Teilmenge der Leistungspotentiale der Unternehmung. Andere Autoren (vgl. z.B. von Hippel 1988, Kogut/Zander 1992, S. 386) zählen auch praktische Fähigkeiten, wie z.B. handwerkliches Geschick, zum Know-how, was im hier vertretenen Begriffsverständnis zwar ein personengebundenes Leistungspotential, nicht aber Wissen darstellt.

⁴⁵ Vgl. Prokesch 1997, S. 150; Afheldt 1997, S. 56. Die pragmatische, vergleichsweise weite Abgrenzung impliziten Wissens anhand der Träger entspricht nicht der ursprünglichen Begriffsfassung von Polanyi 1990, 1966, 1958, auf den diese Begriffe zurückgehen. Polanyi genügt die Möglichkeit der Dokumentation als hinreichendes Kriterium für explizites Wissen.

⁴⁶ Vgl. z.B. die Wissensspirale bei Nonaka/Takeuchi 1997 und 1995; Nonaka 1994.

diesen abgebildeten Gegenständen, Aufgaben oder Personen. Den allgemeinen Zusammenhang zwischen dem das Verhalten steuernden mentalen Modell und der in der Modellvorstellung abgebildeten Realität verdeutlicht das folgende Beispiel.⁴⁷

Obwohl einem neu erworbenen Produkt, z.B. einer Kaffeemaschine, meist eine Bedienungsanleitung (explizites Wissen) beiliegt, probieren die meisten Menschen zunächst anhand ihrer allgemeinen Vorstellung über Kaffeemaschinen (mentales Modell = implizites Wissen), wie das Gerät funktioniert. Dabei kann das implizite Wissen (verhaltenssteuerndes mentales Modell) mit dem expliziten Wissen (Bedienungsanleitung) übereinstimmen und zu einem positiven Handlungsergebnis führen, z.B. einer frisch gebrühten Tasse Kaffee. Im gegenteiligen Fall muß das mentale Modell, da es offensichtlich nicht funktionsfähig war, den realen Gegebenheiten angepaßt werden, z.B. durch Lektüre der Bedienungsanleitung.

Oftmals wider besseres Wissen richten Menschen ihr Verhalten zunächst an den eigenen Vorstellungen, d.h. den individuellen mentalen Modellen, aus, auch wenn diese nicht immer den realen Gegebenheiten entsprechen. So lange das Handlungsergebnis, wie im obigen Beispiel der frische Kaffee, jedoch überzeugt, besteht kein Anlaß, das eigene Wissen zu hinterfragen und es der Realität anzupassen. Daß dies nicht immer von Nachteil sein muß belegt die Tatsache, daß die Menschheit lange in dem Glauben gelebt hat, die Erde sei eine Scheibe, ohne daß diese falsche Modellvorstellung zu Einbußen in der Lebensqualität geführt hätte. Abbildung A-9 zeigt weitere Beispiele, in denen reale Gegebenheiten und gedankliche Modellvorstellungen nicht übereinstimmen.

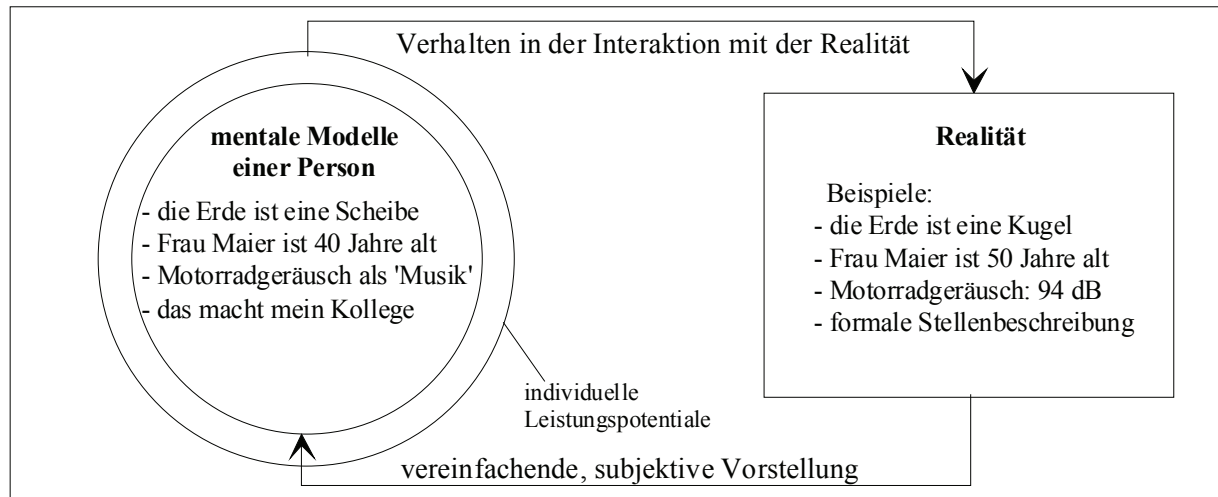


Abb. A-9: Realität und mentale Modelle

Zusammenfassend wird für den Begriff der mentalen Modelle festgehalten:

⁴⁷ Für eine detaillierte Darstellung des Zusammenhangs zwischen Realität und zugehörigem mentalem Modell vgl. Abschnitt B.I.1, S. 37 ff.

Die Gesamtheit der gedanklichen Vorstellungen einer Person hinsichtlich eines bestimmten Objekts oder Sachverhalts bildet das **mentale Modell** dieser Person hinsichtlich dieses repräsentierten Objekts oder Sachverhalts. Mentale Modelle sind folglich individuell verschiedenes, objekt- oder aufgabenbezogenes **implizites Wissen**.

Alles reale Geschehen kann aus systemtheoretischer Sicht in Zusammenhängen von Systemen, Subsystemen und Supersystemen beschrieben werden. Analog existieren für jede Systemebene mentale Modelle, die das entsprechende Wissen abbilden. Das Gesamtwissen eines Menschen ist daher als **hierarchische Struktur mentaler Modelle** vorstellbar. Diese Zusammenhänge werden in Abschnitt B.II.1.a) noch genauer erläutert.⁴⁸

Im hier vertretenen Verständnis ist implizites Wissen nicht auf individuelle mentale Modelle begrenzt. Auch auf kollektiver Ebene ist implizites Wissen denkbar. Resultiert eine Repräsentation der Realität aus einzelnen, an Individuen gebundenen 'Puzzlesteinen', so ist das daraus für die Gruppe als **kollektives Wissen** handhabbare 'Gesamtbild' implizites Wissen, wenn es nicht zusätzlich auf anderen Medien dokumentiert wird. Die Existenz **kollektiver mentaler Modelle** wird in der Praxis insbesondere am Beispiel interdisziplinärer Teams deutlich. Keiner der beteiligten Mitarbeiter könnte die Aufgabe alleine erfüllen, er trägt jedoch mit seinem individuellen Wissen in Zusammenarbeit mit anderen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung bei.⁴⁹

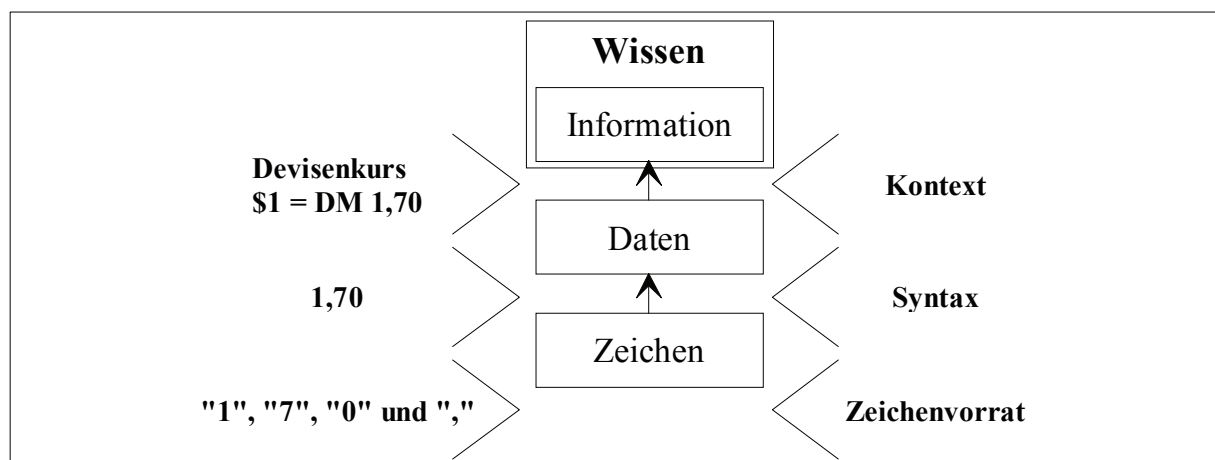


Abb. A-10: Abgrenzung von Daten und Information

Quelle: weiterentwickelt nach Rehäuser/Krcmar 1996, S. 6

Hinsichtlich des expliziten Wissens ist die Abgrenzung von Wissen, Daten und Informationen hilfreich. **Informationen** sind eine Teilmenge von Wissen, die alle Merkmale des Wissens erfüllen (vgl. Abb. A-10). Jedoch ist nicht jedes Wissen Information,

⁴⁸ Vgl. S. 39 ff.

⁴⁹ Eine detailliertere Betrachtung kollektiver mentaler Modelle folgt in Abschnitt A.II.2.c), S. 28 ff.

da "wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen"⁵⁰. Informationen sind folglich alle die Wissensbestandteile, die in Form von menschlicher Sprache repräsentiert sind.⁵¹ Ihre Erfassung, Dokumentation und Übermittlung ist Gegenstand der Informations- und Kommunikationssysteme in einer Unternehmung. In diesem Zusammenhang müssen Informationen von Daten unterschieden werden. **Daten** stellen lediglich eine Vorstufe zu Informationen dar. Sie sind zwar wie Informationen in einer Form von Sprache dokumentiert, ihnen fehlt aber als konstituierendes Merkmal von Wissen die Bedeutung (inhaltliche Dimension). Erst wenn Daten in Relation zu einem Kontext interpretiert werden, resultieren daraus Informationen.⁵²

2. Vorstellungsmodell des Wandels und der Implementierung

a) Wandel als Veränderung des sozialen Systems Unternehmung

■ Allgemeine Begriffsabgrenzung und Wandlungsmerkmale

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird 'Wandel' weitgehend synonym mit 'Veränderung' verwendet. Der Wandel des sozialen Systems Unternehmung ist somit gleichbedeutend mit Veränderungen hinsichtlich der zugehörigen Mitglieder des Systems, des gemeinsam verfolgten Zwecks, der angestrebten Nutzenpotentiale oder der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Leistungspotentiale.

Unternehmungswandel umfaßt alle Veränderungen des sozialen Systems Unternehmung hinsichtlich der zugehörigen Mitglieder, der angestrebten Nutzenpotentiale und der vorhandenen Leistungspotentiale.

Aus Sicht des strategischen Managements ist vor allem von Bedeutung, ob der Wandel auch die angestrebten Ziele und Nutzenpotentiale umfaßt, oder lediglich die zur Nutzenstiftung notwendigen Leistungspotentiale einer Veränderung unterliegen. Bleiben die von der Unternehmung verfolgten Ziele unberührt und werden weiterhin dieselben Nutzenpotentiale angestrebt, so handelt es sich um einen **reproduktiven Wandel** oder Wandel 1. Ordnung. Stehen jedoch die gemeinsam verfolgten Ziele zur Disposition und es sollen neue Nutzenpotentiale erschlossen werden, bedeutet dies **transformativen Wandel** oder Wandel 2. Ordnung.⁵³ Wird nachfolgend allgemein von Wandel oder Unternehmungswandel gesprochen, so sind sowohl reproduktive als auch transformative Veränderungsprozesse eingeschlossen.

Reproduktive Wandlungsprozesse können sich auf einzelne Leistungspotentiale der Unternehmung beschränken, z.B. ein Wandel innerhalb des organisatorischen Subsystems 'Produktion'. Eine Veränderung der Unternehmungsziele und der angestrebten

⁵⁰ Polanyi 1990, S. 14.

⁵¹ Vgl. Bode 1997, S. 459.

⁵² Vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, S. 3 f.; Probst et al. 2006, S. 16 f.

⁵³ Vgl. die Übersichten zur Unterscheidung von Wandel 1. Ordnung und 2. Ordnung bei Perich 1995, S. 496 ff., und Staehle 1999, S. 900 f.

Nutzenpotentiale im Rahmen eines transformativen Wandels betrifft hingegen alle Teilbereiche der Unternehmung. Diese **Reichweite des Unternehmungswandels** lässt sich anhand der im Zusammenhang mit den Unternehmungskompetenzen eingeführten Referenzebenen operationalisieren (vgl. Abb. A-11).

Reichweite	<div style="display: flex; align-items: center;"> gering → groß </div>				
betroffener Bereich	einzelne Stelle	organisatorische Einheit	Gesamtunternehmung	Netzwerke	Alle Anspruchsgruppen

Abb. A-11: Reichweite des Unternehmungswandels

Quelle: in Anlehnung an Krüger/Bach 1997, S. 26.

Neben der unterschiedlichen Reichweite differieren reproduktiver und transformativer Unternehmungswandel auch in der **Tiefe des Wandels**. Neue Ziele und andere anzustrebende Nutzensvorstellungen im Rahmen transformativen Wandels bedeuten nicht nur Veränderungen oder einen anderen Einsatz der Leistungspotentiale, sie benötigen neue Strategien und führen auch zu einem neuen Selbstverständnis und einer anderen Legitimation der Unternehmung gegenüber ihrem Umsystem. Transformativer Wandel ist tiefgreifender Wandel. Im Vergleich dazu betreffen die Veränderungen im Rahmen reproduktiven Wandels lediglich die Oberfläche des sozialen Systems Unternehmung. Reproduktiver Wandel ist wenig tiefgreifend.⁵⁴

■ Koordinaten des Unternehmungswandels

Die Veränderungen des sozialen Systems Unternehmung geschehen im allgemeinen nicht von selbst, sondern sie müssen bewußt in Angriff genommen und gestaltet werden. Dieses aktive Verhalten wird nachfolgend als **Wandlungsmanagement** bezeichnet.⁵⁵ In einem institutionellen Verständnis beschreibt Wandlungsmanagement ferner die Personengruppe, die das Wandlungsmanagement betreibt. Als Orientierungspunkte zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben im Verlauf von Wandlungsprozessen werden nachfolgend zunächst als gedankliche **Koordinaten des Wandels** die drei Konstrukte Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft eingeführt.⁵⁶

Veränderungen im marktlichen oder außermärklichen Umfeld führen zum Ausklingen der Lebenszyklen bewährter Produkte und Leistungen und damit auch der diesen zugrunde liegenden Leistungspotentiale. Steht auf diese Weise die Nutzenstiftung für eine der Anspruchsgruppen in Gefahr, so hat diese Gruppe einen **Wandlungsbedarf** und es besteht die Gefahr, daß sie sich überlegt, ihren Beitrag zum Unternehmungs-geschehen zurückzuziehen und sich zur Erreichung ihrer individuellen Ziele ein anderes Betätigungsfeld zu suchen. Durch solche zunächst nur einzelne Anspruchsgruppen betreffende Entwicklungen können auch der Fortbestand und die Weiterentwicklung der Unternehmung gefährdet sein. Dieses Erkennen eines die gesamte Unternehmung be-

⁵⁴ Zum Tiefe und Reichweite des Unternehmungswandels vgl. Krüger 1994, S. 358 ff.

⁵⁵ Vgl. ähnlich Thom 1997, S. 870; Reiß 1997b, S. 6 ff.

⁵⁶ Vgl. auch nachfolgend Krüger 1998, S. 229 ff.; Krüger 2009, S. 27 ff.

treffenden Wandlungsbedarfs und das Ergreifen der entsprechenden Maßnahmen ist eine der schwierigsten Barrieren des Wandlungsmanagements.⁵⁷

Die zweite Koordinate des Wandels ist die **Wandlungsfähigkeit**. Wandlungsprozesse können nur bewältigt werden, wenn die Anspruchsgruppen und Individuen dazu in der Lage sind, die für den Wandel erforderlichen Beiträge zu leisten. Dies betrifft insbesondere die Schlüsselanspruchsgruppen Topmanagement und Mitarbeiter. Neben der individuellen Wandlungsfähigkeit von Personen (-gruppen) hängt die erfolgreiche Bewältigung von Wandlungsprozessen aber auch vom Vorhandensein und der Ausprägung der notwendigen Ressourcen ab. Wandlungsfähigkeit ist auch ein Sachproblem. Die Wandlungsfähigkeit der Unternehmung kann durch die vorhandene Finanz- oder Sachressourcenausstattung beschränkt sein, ebenso wie durch aufwendige Abstimmungs- und Regelungsmechanismen oder inkompatible Informations- und Kommunikationssysteme.

Zur **Operationalisierung** der Wandlungsfähigkeit der Unternehmung wird auf die eingeführten **Referenzebenen** Individuum, organisatorische Einheit und Gesamtunternehmung zurückgegriffen. Zusätzlich ist die Wandlungsfähigkeit der externen Anspruchsgruppen zu beachten. Zur Erschließung neuer Nutzenpotentiale oder der Anpassung von Leistungspotentialen können Veränderungen der Kompetenzen auf allen diesen Referenzebenen nötig sein. Die Wandlungsfähigkeit der Gesamtunternehmung resultiert folglich aus den auf unteren Referenzebenen vorhandenen Wandlungsfähigkeiten und deren Integration (vgl. Abb. A-7, S. 11).

Die **Wandlungsbereitschaft** als dritte Koordinate des Wandels ist immer an Personen oder Personengruppen gebunden. Hierin kommt die individuelle Einstellung zum Wandel zum Ausdruck. Veränderungen stellen immer auch die bisherige Nutzenstiftung in Frage und führen deshalb zu Verunsicherung. Nur wer durch den Wandel seinen individuellen Nutzen gesichert oder gar gesteigert sieht, wird eine aktive Handlungsbereitschaft zeigen und seinen Beitrag zum Wandel leisten. Personen (-gruppen), die ihre Nutzenstiftung durch die Veränderungen gefährdet sehen, werden hingegen versuchen, den Wandel zu verhindern oder in Richtung ihrer Eigeninteressen zu lenken.

■ Aktivitätsgrad des Wandlungsverhaltens

Wandlungsbedarfe resultieren aus dem Vergleich der eigenen Position mit Entwicklungen in relevanten Umsystemen. Hinsichtlich der Frage, wann einem sich abzeichnenden Wandlungsbedarf mit welchen Maßnahmen begegnet werden soll, können verschiedene **Aktivitätsgrade des Wandlungsverhaltens** unterschieden werden.⁵⁸

Das klassenlogische Gegenstück zum aktiven Wandlungsmanagement besteht im **passiven Wandlungsverhalten**. Auch dieser Fall kann unter Umständen eine sinnvolle Alternative sein, wenn die Umfeldentwicklungen als nicht relevant für die Nutzenstiftung der Anspruchsgruppen erachtet werden.

⁵⁷ Vgl. Kieser et al. 1998, S. 8 ff.; Burgelman/Grove 1996, S. 8 ff.

⁵⁸ Vgl. auch nachfolgend Krüger 2009, S. 23 ff.

Im 1798 gegründeten **Verlagshaus Duncker & Humblot** wird das Geschäft auch heute noch auf die gleiche Art und Weise betrieben wie vor 200 Jahren. Nach wie vor hat für Verleger Norbert Simon die persönliche Betreuung und der direkte Dialog mit jedem einzelnen Autor oberste Priorität. Das bisher gezeigte **passive Wandlungsverhalten** führte zu einer vorteilhaften Wettbewerbsposition: "Konzentration und die damit einhergehende Rationalisierung in der Branche lassen unversehens neue Aufgaben auf uns zukommen, weil wir mit unserem Service und bei den kurzen Wegen in der Entscheidung über neue Projekte den Autoren etwas bieten, was sich für andere Verlage wirtschaftlich nicht mehr lohnt."⁵⁹

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist jedoch ein aktives Wandlungsverhalten und ein Management der Veränderungsprozesse in Unternehmungen. Anhand des Zeitpunkts, zu dem in Hinblick auf ein Ereignis oder eine Entwicklung in den relevanten Umfeldern eigene Maßnahmen ergriffen werden, können dabei verschiedene Grade proaktiven oder reaktiven Wandlungsverhaltens unterschieden werden. Reagiert das Management mit seinen Wandlungsbemühungen lediglich auf externe Entwicklungen und folgt erkennbaren Trends (Followerunternehmung), so handelt es sich um **reaktives Wandlungsmanagement** (vgl. Abb. A-12).

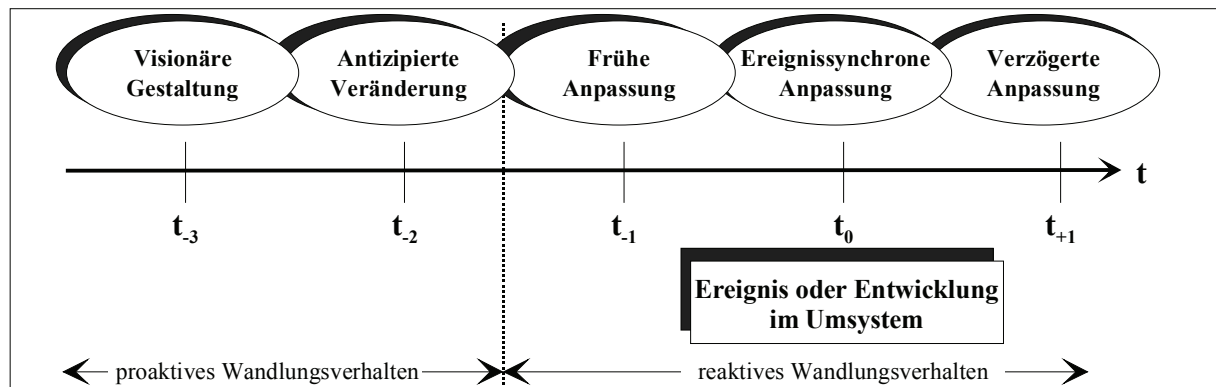


Abb. A-12: Aktivitätsgrade des Wandlungsverhaltens

Gelingt es jedoch, Entwicklungen in den Umfeldern vorherzusehen und durch den rechtzeitigen Aufbau von Leistungspotentialen als erster den Anspruchsgruppen einen Nutzen anbieten zu können (Pionierunternehmung), so ist das Wandlungsmanagement als **proaktiv** zu kennzeichnen. Proaktives Verhalten verspricht zwar viele Vorteile, ist jedoch immer mit einem hohen Maß an Unsicherheit über das Eintreffen der vermuteten Entwicklungen verbunden.⁶⁰ Zur genaueren Analyse werden hinsichtlich des Zeitpunkts, wann Maßnahmen ergriffen werden, fünf verschiedene Optionen unterschieden:⁶¹

■ Visionäre Gestaltung (t_{-3})

⁵⁹ Vgl. Kemper 1999, S. 19. In der Praxis ist es allerdings oftmals schwer, zwischen Rückständigkeit und unternehmerischem Beharrungsvermögen zu unterscheiden.

⁶⁰ Zu Proaktivität und Reaktivität vgl. Krüger/Bach 1997, S. 28 f. Zu Entscheidungen unter Unsicherheit vgl. March 1990, S. 13 ff.; March/Shapira 1990, S. 89 ff.

⁶¹ Vgl. Krüger 2000, S. 80 ff..

Dieser Typ proaktiven Wandlungsverhaltens kennzeichnet den *Schumpeter'schen* Unternehmer, der mit neuen Kombinationen die Spielregeln des Marktes verändert.⁶² Er ergreift zu einem sehr frühen Zeitpunkt Maßnahmen des Wandlungsmanagements, ohne auf sich abzeichnende Entwicklungen zu warten. Sein Ziel ist die Gestaltung des Gesamtsystems. Die ersten Versuche der *Gebrüder Wright*, den Traum vom Fliegen wahr werden zu lassen, sind ein Beispiel solch visionärer Gestaltung.

■ Antizipierte Änderung (t_2)

Auch wer Veränderungen in den Umfeldern antizipiert, handelt noch proaktiv. Die Entscheidungstheorie spricht von einer Entscheidung unter Risiko. Ereignisse werden bereits erwartet, es können jedoch noch keine Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Konsequenzen des Ereignisses bestimmt werden. Wer sich heute auf einen Energiemarkt ohne fossile Brennstoffe vorbereitet, der handelt sicher nicht visionär, aber dennoch proaktiv.

■ Frühe Anpassung (t_1)

Wenn zu erwarteten Entwicklungen des Gesamtsystems bereits objektive Informationen vorliegen, so ist jede Folgehandlung bereits als reaktives Wandlungsverhalten einzustufen, auch wenn die Entscheidung immer noch mit einer hohen Unsicherheit verbunden ist. Unternehmungen, die Mitte der 90er Jahre ihre Internet-Aktivitäten starteten, handelten nicht mehr proaktiv, auch wenn der virtuelle Marktplatz bis heute nicht sein volles Potential entfaltet hat.

■ Ereignissynchrone Anpassung (t_0)

Wer sich im Gleichschritt mit den Umfeldentwicklungen verändert, dem entgehen die Vorteile des Pioniers, er muß aber auch nicht die gleichen Risiken tragen. Zwar sind bei ereignissynchroner Anpassung immer noch nicht alle Konsequenzen abzusehen, dennoch bleibt ein gewisses Restrisiko. Man denke nur an eine ereignissynchrone Anpassung der Iuk-Systeme an die Umstellung auf das Jahr 2000. An diesem Beispiel wird auch deutlich, daß der Aktionszeitpunkt und das Aktivitätsniveau nicht unbedingt miteinander korrelieren müssen.

■ Verzögerte Anpassung (t_{+1})

Wer abwartet, bis alle erwarteten Ereignisse eingetreten und auch die Konsequenzen abschätzbar sind, kann durchaus gute Gründe für sein Verhalten haben. So hat z.B. die Mobilcom AG mit einem eigenen Angebot als Internet Access Provider gewartet, bis sowohl das Marktpotential als auch das Nutzungsverhalten bekannt waren. Der auf das maßgeschneiderte Angebot folgende Ansturm der Kunden übertraf alle Erwartungen.⁶³

b) Prozesse des Unternehmungswandels

■ Prozeßebenen des Wandlungsmanagements

⁶² Vgl. Schumpeter 1952, S. 101.

⁶³ Vgl. o.V. 1999b, S. 24.

Die einzelnen Schritte der Veränderung der Unternehmung in ihrer zeitlichen und sachlogischen Abfolge sind als **Wandlungsprozesse** zu begreifen, die vom Wandlungsmanagement gemäß den angestrebten Zielen zu gestalten und zu steuern sind. Hier können anhand des betrachteten Zeitraums und organisatorischen (Sub-) Systems Projektprozesse, umfassende Transformationsprozesse und der den gesamten Lebenszyklus der Unternehmung abbildende Prozeß der Unternehmungsentwicklung unterschieden werden (vgl. Abb. A-13).⁶⁴

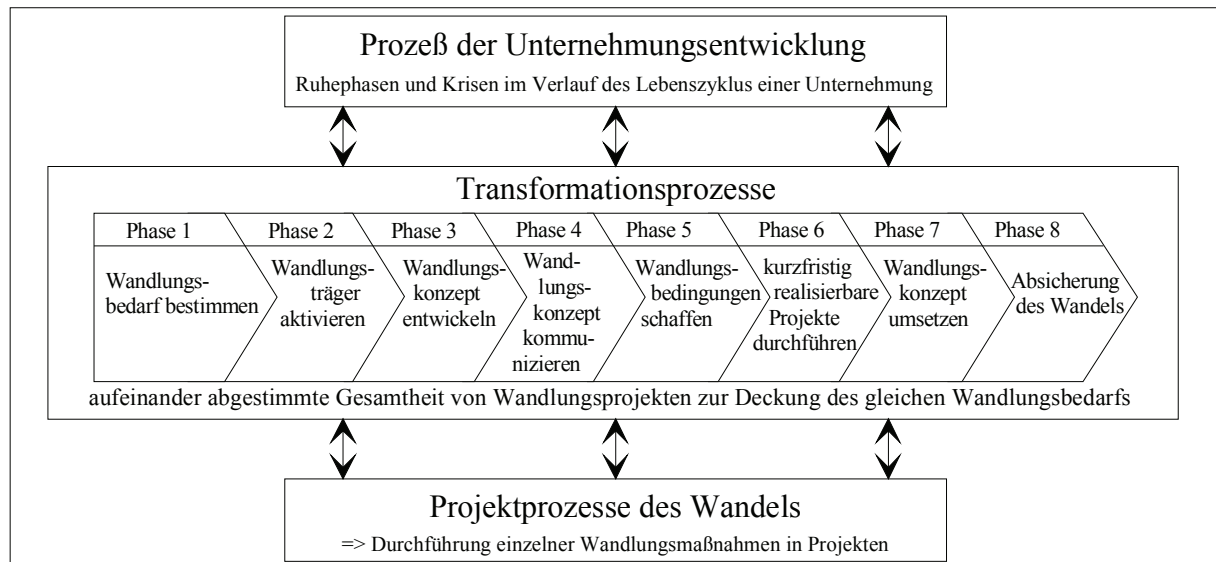


Abb. A-13: Prozessebenen des Wandlungsmanagements

Der Prozeß der Unternehmungsentwicklung ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Wandlungsprozesse, die der Deckung eines bestimmten Wandlungsbedarfs dienen. Diese Wandlungsbedarfe sollten wiederum so umfangreich und bedeutend sein, daß sie nicht mit einem einzelnen, losgelösten Wandlungsprojekt gedeckt werden können.

Ein **Wandlungs-** oder synonym **Transformationsprozeß** umfaßt eine aufeinander abgestimmte Gesamtheit von Wandlungsprojekten (Wandlungsprogramm), die der Deckung des gleichen Wandlungsbedarfs dienen.⁶⁵ Liegen unterschiedliche Wandlungsbedarfe vor, so können in einer Unternehmung zeitlich parallel oder sequentiell mehrere solcher Transformationsprozesse ablaufen.

Einige **Beispiele für Wandlungsprogramme** im hier verwendeten Begriffsverständnis sind aus der Presse bekannt. Dies sind zum einen sehr langfristig ausgelegte und mit eigenen Namen versehene Programme wie z.B. das **Total Customer Care (TCC)** Programm

⁶⁴ Zum Prozeß der Unternehmungsentwicklung vgl. Greiner 1967, 1972 und 1998. Für eine Unterscheidung von 3 Prozessebenen des Wandlungsmanagements vgl. Krüger 2009, S. 38 f.

⁶⁵ Aus sprachlichen Gründen werden die Begriffe Wandlungsprozeß und Transformationsprozeß in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Davon unabhängig kann Wandel reproduktiv oder transformativ sein.

der Schott AG (Ziel: Kundenorientierung), **KVP**² der Volkswagen AG (Qualitäts- und Effizienzsteigerung) oder das **Customer Focus** Programm der ABB AG (Kundenorientierung). Ebenso wird in der Wirtschaftspresse allgemein von 'Kostensenkungsprogrammen', 'Restrukturierungsprogrammen' oder 'Fitness-Programmen' gesprochen.

Die Begriffe Wandlungsprogramm und Transformationsprozeß sind immer auf den gleichen Wandlungsbedarf und auf das gleiche Ziel zu beziehen. Wandlungsprogramme dienen der Durchführung von Transformationsprozessen und Transformationsprozesse umfassen ein Wandlungsprogramm von aufeinander abgestimmten Projekten. Wandlungsprojekte hingegen sind innerhalb des Transformationsprozesses auf einzelne Phasen oder einzelne organisatorische Einheiten beschränkt und dienen der Erreichung von Sub- oder Nebenzielen.

■ 8-Stufen-Prozeß der Transformation

Wandlungsprogramme können nur in **Transformationsprozessen** umgesetzt werden. Welche Schritte dabei in welcher Reihenfolge zu durchlaufen sind, ist immer einzelfallspezifisch zu betrachten. Dennoch erscheint es sinnvoll, sich bei der konkreten Gestaltung von Wandlungsprozessen konzeptioneller Hilfsmittel zu bedienen. Nachfolgend wird ein auf *Kotter* zurückgehendes 8-Stufen-Schema vorgestellt, das allgemein Wandlungsprozesse jeder Tiefe und Reichweite beschreibt.⁶⁶ Dieses nachfolgend erläuterte Schema bildet die **konzeptionelle Grundlage** für die Entwicklung von auf die gegebenen Rahmenbedingungen und angestrebten Ziele abgestimmte Vorgehensweisen in Teil C der vorliegenden Arbeit.⁶⁷

1. *Wandlungsbedarf bestimmen*

Jeder Wandlungsprozeß beginnt mit der Definition des zu deckenden Wandlungsbedarfs. Hierzu sind Lageanalysen und Prognosen notwendig, um aus dem Vergleich der prognostizierten Entwicklungen des Gesamtsystems und der eigenen Wandlungsfähigkeit die Chancen und Risiken eines Transformationsprozesses abzuschätzen. Den Anstoß dieser ersten Phase kann ein Wandlungsbedarf jeder der Anspruchsgruppen sein, seien es Kunden oder Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis. Es obliegt jedoch der Unternehmungsspitze zu entscheiden, ob Chancen oder Risiken überwiegen und ob die nächsten Schritte des Transformationsprozesses in Angriff genommen werden sollen.

2. *Wandlungsträger aktivieren*

Ist ein Wandlungsbedarf definiert, gilt es im nächsten Schritt geeignete Schlüsselpersonen als Wandlungsträger zu gewinnen. Bei einer Aktiengesellschaft nach deut-

⁶⁶ Vgl. Kotter 1995a, S. 59 ff.; ders. 1995b, S. 21 ff.; 1996, S. 20 ff. und 1997, S. 37 ff. Sekundärquellen beziehen den Kotter Prozeß oftmals nur auf transformativen Wandel (tiefgreifend und weitreichend). Kotter selbst schreibt jedoch (1996, S. 20): "It summarizes the steps producing successful change of any magnitude in organizations."

⁶⁷ Die nachfolgende inhaltlichen Beschreibung des Transformationsprozesses erfolgt in Anlehnung an die Kotter Originalquellen unter Einbezug der bei **Krüger 2000** beschriebenen Teilaufgaben.

schem Recht sind die formalen Wandlungsträger zunächst die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats. In der Praxis sind auch hierarchieübergreifende Wandlungskoalitionen unter Einbezug der wichtigsten Anspruchsgruppen üblich, z.B. durch Einbezug der Banken, des Betriebsrats oder wichtiger Kunden oder Lieferanten. Verschiedene Ausgestaltungsformen werden in Teil C näher erläutert.

3. Wandlungskonzept entwickeln

Der Kern der inhaltlichen Arbeit wird bei der Entwicklung des Wandlungskonzepts geleistet. Eventuell mit Unterstützung durch externe Berater entwickelt die Wandlungskoalition verschiedene Varianten eines Konzepts, wie der definierte Wandlungsbedarf gemeistert werden kann. Anhand vorhandener Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft muß anschließend eine Variante als umzusetzendes Konzept ausgewählt werden.

4. Wandlungskonzept kommunizieren

Ist das Konzept offiziell verabschiedet, so muß es im nächsten Schritt auf breiter Basis kommuniziert werden. Durch Konferenzen und Workshops kann schon im Vorfeld Akzeptanz für die zu bewältigenden Veränderungen geschaffen werden. Alle Mitglieder der Wandlungskoalition, einschließlich der Unternehmungsspitze, sollten hierbei als Galionsfiguren Vorbildfunktion übernehmen und mit ihrer Person das Konzept gegenüber allen Anspruchsgruppen vertreten.

5. Wandlungsbedingungen schaffen

In den vom Wandel betroffenen Bereichen der Unternehmung müssen die sachlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen zur Umsetzung des Konzepts geschaffen werden. Hierzu zählen die Bereitstellung von Ressourcen, der Aufbau eines Programm-Managements und nicht zuletzt die Schulung und Betreuung der betroffenen Mitarbeiter. Nur unter diesen Voraussetzungen können die nachfolgenden Projektprozesse zum Erfolg führen.

6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen

Während die bisherigen Stufen des Transformationsprozesses noch als Ingangsetzungsphase zusammengefaßt werden könnten, beginnt mit Stufe 6 die reale Umsetzung des verabschiedeten Wandlungskonzepts. Zunächst sind stabile erste Schritte zu identifizieren, deren erfolgreiche Umsetzung anschließend zur weiteren Akzeptanzsicherung genutzt werden kann. Des weiteren dienen solche Pilotprojekte der Plausibilitätsprüfung. Positive Erfahrungen können dokumentiert und zur Standardvorgehensweise für Folgeprojekte erhoben werden.

7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen

Aufbauend auf die Erfahrung aus den Pilotprojekten startet anschließend die weitreichende Umsetzung des Konzepts in Folgeprojekten. Wie in Teil C dieser Arbeit noch näher zu erläutern sein wird, sind je nach gewählter Implementierungsstrategie hier sowohl ein schnelles, abgestimmtes Vorgehen als auch eine teilzyklische Ausbreitung des Konzepts mit einer schrittweisen Weiterentwicklung möglich.

8. Wandel absichern und stabilisieren

Zum Abschluß des Transformationsprozesses müssen die erzielten Ergebnisse evaluiert und dokumentiert werden. Dies dient nicht nur der Akzeptanzsicherung, sondern auch als Grundlage für alle weiteren Wandlungsüberlegungen. Erst, wenn aus dem ehemals 'Neuen' der 'Normalzustand' geworden ist, kann von einer dauerhaften Veränderung der Unternehmung gesprochen werden.

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
1. Wandlungsbedarf bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren • Chancen/Risiken des Wandels abschätzen 	Unternehmungsspitze (Leitungsorgan, Gesellschafter, Aufsichtsorgan) unterstützt durch Führungsstäbe, externe Berater
2. Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeld analysieren • Koalition des Wandels bilden 	Unternehmungsspitze
3. Wandlungskonzept entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild und Strategie entwickeln • strategische Programme ausarbeiten • Programmentscheidung 	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern, Unternehmungsspitze
4. Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen und Workshops • umfassende Mitarbeiterinformation • Öffentlichkeitsarbeit 	Unternehmungsspitze, Programmbeauftragte, externe und interne Moderatoren
5. Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Programm-Management organisieren • Infrastruktur des Wandels schaffen • Training und Betreuung 	Unternehmungsspitze, Programmbeauftragte, Teilbereichsleiter
6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • robuste erste Schritte identifizieren • Projekt durchführen • Ergebnisse/Erfolge evaluieren und kommunizieren • Erfahrungen dokumentieren und verbreiten 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteam
7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • flächendeckend Projekte zur Umsetzung des Konzepts durchführen 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteam Teilbereichsleiter und Bereichsteams
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Prozesse Strukturen und Systeme zur Verankerung permanenter Verbesserung einrichten 	Unternehmensleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Abb. A-14: Phasen des Transformationsprozesses

Die angeführten acht Stufen des Transformationsprozesses (vgl. Abb. A-14) sind nicht als strenger Phasenablauf zu verstehen. Das hier dargestellte Schema bildet jedoch die **konzeptionelle Grundlage** für die in Teil C der vorliegenden Arbeit dargestellte situationsspezifische Ausgestaltung von Implementierungsstrategien.

c) Lernen als Instrument des Unternehmungswandels

■ Lernen führt zu Veränderung

Aus der ressourcenorientierten Sichtweise des Strategischen Managements erfordern Wandlungsbedarfe veränderte oder neue Kompetenzen auf allen Referenzebenen der

Unternehmung. Da selbst die transferierbaren Kernkompetenzen der Unternehmung einem Lebenszyklus unterliegen und degenerieren können, stellen derartige Veränderungen **Lernanforderungen** dar.⁶⁸



Abb. A-15: Unternehmungswandel als Ergebnis von Lernprozessen

Die Umsetzung solcher Lernanforderungen geschieht in individuellen und kollektiven Lernprozessen (vgl. Abb. A-15). Lernen ist folglich ein Instrument zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und damit des Wandels von Unternehmungen. Das Einleiten und Handhaben von individuellen und kollektiven Lernprozessen ist ein essentieller Bestandteil eines jeden Wandlungsmanagements.⁶⁹

Lernen ist ein Prozeß der Veränderung der Leistungspotentiale, der sich entweder in einer effizienteren Ausführung bekannter Aufgabenstellungen oder in der - pro- oder reaktiven - Fähigkeit zur Erkennung neuer Aufgaben äußert. Daher ist Lernen als **Instrument des Unternehmungswandels** zu begreifen.⁷⁰

■ Individuelle Lernprozesse

Das Ziel des Lernens ist die **Verbesserung der Kompetenz auf der Gesamtunternehmungsebene**.⁷¹ Da diese auf den Kompetenzen der organisatorischen Einheiten und der einzelnen Mitarbeiter aufbaut, ist Lernen auf der Gesamtunternehmungsebene folglich das Ergebnis von individuellen und kollektiven Lernprozessen auf den untergeordneten Referenzebenen.⁷²

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist **individuelles Lernen** gleichbedeutend mit einer effizienteren Erfüllung bestehender Aufgaben oder der Fähigkeit der Erfüllung neuer Aufgaben durch einzelne Individuen, d.h. der Weiterentwicklung bestehender oder dem Neuaufbau individueller Leistungspotentiale. Den theoretischen Hintergrund

⁶⁸ Vgl. Krüger/Bach 1997, S. 25; Krüger/Homp 1997, S. 226 f.

⁶⁹ Vgl. Krüger/Bach 1997, S. 26; Schreyögg 1998, S. 533 ff., Schreyögg/Noss 1995; Steinmann/Schreyögg 1997, S. 452 ff.; Schüppel 1997, S. 12 f.

⁷⁰ Vgl. Krüger/Bach 1997, S. 25, ähnlich Mochty 1996, Sp. 1074; Wiegand 1996, S. 324; Probst/Büchel 1994, S. 17.

⁷¹ Vgl. Kim 1993, S. 43: " ... *increasing an organization's capacity to take effective action.*"

⁷² Vgl. grundlegend zu diesem sog. organisationalen Lernen Argyris/Schon 1978; Argyris 1996.

für die konzeptionelle Gestaltung von Maßnahmen des individuellen Lernens bilden die **Lerntheorien** aus der Psychologie und Soziologie.⁷³ In Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung und Spezialisierung, dem Neuigkeitsgrad der Aufgabenstellung und dem den betroffenen Mitarbeitern entsprechenden Menschenbild bauen Schulungsmaßnahmen auf Erkenntnissen aus behavioristischen, kognitiven oder sozial-kognitiven Lerntheorien auf. Während die Erfüllung hochgradig repetitiver, überwiegend manueller Aufgaben, wie sie z.B. bei einer Fließfertigung in der Produktion vorkommen, am besten durch Konditionierung gemäß der behavioristischen Lerntheorien trainiert wird, sind für komplexe, neuartige Aufgabenstellungen eher Schulungsmaßnahmen geeignet, die die kognitiven Prozesse im menschlichen Gehirn berücksichtigen.⁷⁴

Einen alternativen Erklärungsansatz für das als Lernergebnis angestrebte verbesserte individuelle Leistungsverhalten bildet die **Handlungspsychologie**, die das individuelle Leistungsverhalten aus dem Vorhandensein und der Ausprägung von mentalen Modellen erklärt.⁷⁵ Erkenntnisse zur Veränderung mentaler Modelle werden deshalb von manchen Autoren auch als Weiterentwicklung der individuellen Lerntheorien angesehen. Lernprozesse sind dann als Aufbau neuer und Veränderung bestehender mentaler Modelle zu begreifen. Dies wird in Abschnitt B.II.2 noch genauer erläutert.⁷⁶

■ Kollektive Lernprozesse

Was unter kollektivem Lernen zu verstehen ist, wer die Träger solchen Lernens sind und wo der Zusammenhang zwischen individuellem und kollektivem Lernen liegt, sind die umstrittensten Fragen in der Literatur zum sogenannten organisationalen Lernen.⁷⁷ Anhand der bisherigen Abgrenzungen ist unter **kollektivem Lernen** in der vorliegenden Arbeit die effizientere Aufgabenerfüllung oder die Fähigkeit der Erfüllung neuer Aufgaben auf den Referenzebenen der organisatorischen Einheit oder der Gesamtunternehmung zu verstehen. Der Schlüssel zum Verständnis dieser Prozesse liegt - wie beim individuellen Lernen - in der Theorie der mentalen Modelle, die auch die Wechselwirkung zwischen individuellem und kollektivem Lernen erklärt.⁷⁸

Das kollektive Leistungsverhalten, z.B. einer organisatorischen Einheit, wird von einem dieses Verhalten abbildenden kollektiven mentalen Modell gesteuert. Dies sind die gemeinsamen Vorstellungen der Mitarbeiter darüber, wer was wie zur gemeinsamen Leistungserstellung beiträgt. Handlungssteuernd wirkt das kollektive implizite Wissen, welches in gleichem Maß wie individuelle mentale Modelle von der Realität

⁷³ Für einen Überblick zu den verschiedenen individuellen Lerntheorien vgl. Hilgard/Bower 1984; Fortmüller 1991; **Steiner 1992, Sp. 1264 ff.**; Steiner 1996; Wiegand 1996, S. 341 ff.; Schüppel 1997, S. 13 ff.; Hacker 1997, S. 439 ff.; Staehle 1999, S. 207 ff.

⁷⁴ Vgl. Lang/Amelingmeyer 1996, S. 6 ff.

⁷⁵ Hacker 1986, S. 120 ff.; Hacker 1996, S. 769 ff.; Hacker 2005, S. 189 ff.; Frese/Zapf 1994, S. 271 ff. Zum Zusammenwachsen der Forschungsergebnisse des 'organisationalen Lernens' und den psychologischen Lerntheorien vgl. Cohen 1991, S. 135 ff.

⁷⁶ Vgl. Kim 1993, S. 39 ff.; Dutke 1994, 146 ff.; Brauner 1994, S. 103 ff.; Greschner 1996, S. 84 ff.

⁷⁷ Vgl. exemplarisch Hedberg 1981, S. 6f., die grundlegende Arbeit von Kim 1993, S. 37 ff., sowie die Zusammenstellung zentraler Problemfelder bei Hennemann 1996, S. 8 ff.

⁷⁸ Vgl. auch im folgenden Kim 1993, S. 37 ff.

und dokumentiertem explizitem Wissen, wie z.B. Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagramme, abweichen kann. Eine einheitliche Vorstellung darüber, wie eine Aufgabe gemeinsam zu erfüllen ist und wer welche Teilaufgaben übernimmt, d.h. ein kollektives mentales Modell, kristallisiert sich erst nach einer gewissen Einübungszeit heraus. **Kollektive mentale Modelle** sind daher als **Ergebnis kollektiver Lernprozesse** zu begreifen. Schriftliche Anweisungen und formale Regelungen wirken dabei unterstützend. In der Praxis weicht die reale Aufgabenerfüllung aber im Detail sicherlich von den formalen Regelungen ab. Das Leistungsverhalten der organisatorischen Einheit wird vom kollektiven mentalen Modell (implizites Wissen) gesteuert, nicht unmittelbar von den formalen Regelungen (explizites Wissen).⁷⁹

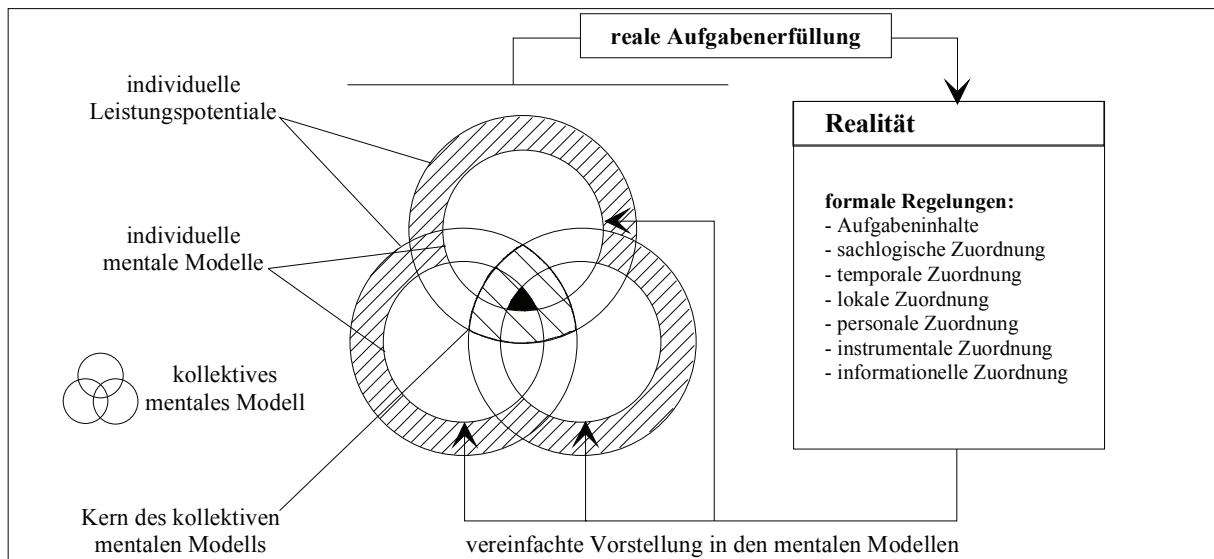


Abb. A-16: Individuelle und kollektive mentale Modelle

Ein kollektives mentales Modell ist das Ergebnis der im Leistungsverhalten bewährten Interaktion der beteiligten Individuen. Diese Interaktion ist geprägt von der eigenen Rolle innerhalb der Gruppe sowie von Erfahrungen hinsichtlich der Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der anderen Gruppenmitglieder. Jedes Gruppenmitglied trägt seinen spezifischen Teil zum kollektiven mentalen Modell bei. Gemeinsame Modellvorstellungen, die von allen Gruppenmitgliedern geteilt werden, wie z.B. den Projektauftrag oder die Gruppenkultur, machen den Kern des kollektiven mentalen Modells (vgl. Abbildung A-16) aus.⁸⁰ Ohne diese gemeinsamen Vorstellungen, wie die Aufgaben zu erfüllen sind, könnte keine Unternehmung funktionieren.

Man stelle sich eine Unternehmung vor, in der über Nacht alle Aufzeichnungen formaler Regeln verschwunden wären: Stellenbeschreibungen, Organigramme, Richtlinien, Ablaufregelungen usw. Eine Konkurrenzunternehmung hat alle diese Dinge (explizites Wissen), muß aber kurzfristig alle Mitarbeiter, d.h. das individuelle und kollektive implizite Wissen,

⁷⁹ Vgl. Kim 1993, S. 45; Cohen/Levinthal 1990, S. 132 f. Dies gilt auch für Sonder- und Einmalaufgaben, vgl. Pentland/Rueter 1994, S. 484 ff.

⁸⁰ Vgl. Poole et al. 1990, S. 212 ff. Zu Merkmalen kollektiven Wissen vgl. Heppner 1997, S. 120 ff.

durch neue Angestellte mit gleicher tätigkeitsbezogener Qualifikation ersetzen. In der ersten Unternehmung wird das Verschwinden der Aufzeichnungen erst dann auffallen, wenn zur Aufgabenerfüllung das vorhandene kollektive implizite Wissen nicht mehr ausreicht. Hingegen müßten in der zweiten Unternehmung für eine vergleichbare Wertschöpfung und Nutzenstiftung die neuen Mitarbeiter zunächst das explizite Wissen verinnerlichen und ihre Zusammenarbeit bei der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung üben.⁸¹

Werden einer organisatorischen Einheit neue Aufgaben zugewiesen, so muß entweder das alte kollektive mentale Modell angepaßt oder es muß ein neues kollektives mentales Modell erlernt werden.⁸²

Wichtig in **kollektiven Lernprozessen** ist das wechselseitige Lernen aller Beteiligten, bei dem nicht im vorhinein die Rollen von lehrendem Experten und lernendem Novizen in einer Gruppe festgeschrieben sind. Nicht ohne Grund betonen die Protagonisten der 'lernenden Organisation' die Bedeutung solchen Teamlernens.⁸³ Nur durch Offenheit für die anderen Gruppenmitglieder kann alles vorhandene Wissen in den Lernprozeß einfließen und nur dann können alle offenen Fragen angesprochen werden. Auf diese Weise entstehen umfangreiche kollektive mentale Modelle, die die Leistungserbringung der organisatorischen Einheit im Alltag deutlich erleichtern. Neben den Gruppenprozessen beeinflussen aber auch die gegebenen Rahmenbedingungen, wie z.B. Projektziele, die Bildung und die Ausprägung kollektiver mentaler Modelle. Veränderungen kollektiver mentaler Modelle können daher außer durch verändertes Interaktionsverhalten einzelner Gruppenmitglieder (gruppeninterne Veränderung) auch durch veränderte externe Vorgaben oder Rahmenbedingungen (gruppenexterne Veränderung) verursacht werden.

d) Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements

■ Implementierungsverständnis

Wandlungsprozesse scheitern oftmals. Die angestrebten Ziele werden nicht erreicht, obwohl in den ausgearbeiteten Konzepten auch im nachhinein keine Fehler zu erkennen sind. Dieses in der Literatur als **Implementierungsproblem** diskutierte Phänomen kann grundsätzlich zwei Ursachen haben. Zum einen könnte es an den materiellen Voraussetzungen des Konzepts gemangelt haben. Diese Sachaspekte der Implementierung werden als **Umsetzungsprobleme** zusammengefaßt. Die zweite Ursache liegt in den vom Wandel betroffenen Personen, die nicht das im Konzept vorgesehene Verhalten zeigen. Ohne die Beiträge und die Unterstützung durch die Schlüsselanspruchsgruppen kann kein Wandlungskonzept Realität werden. Diese personellen Aspekte der

⁸¹ Vgl. Kim 1993, S. 44 und die Übersetzung bei Kieser 1998a, S. 49.

⁸² Vgl. Kim 1993, S. 45 ff.; Greschner 1996, S. 118 ff.; Zahn/Greschner 1996, S. 47 ff.

⁸³ Vgl. Senge 1990, S. 233 ff.; Kim 1993, S. 37 ff.; Senge et al. 1994, S. 351 ff., und die Beiträge im Reader Chawla/Renesch 1995: Learning Organizations, insbesondere Ryan 1995, S. 279 ff.; Dilworth 1995, S. 243 ff., und Kim 1995, S. 351 ff.

Implementierung werden nachfolgend unter dem Begriff der **Durchsetzung** behandelt.⁸⁴

Während in der Vergangenheit Implementierung oftmals als letzte Phase eines Wandlungsprozesses angesehen wurde,⁸⁵ zeigen **empirische Erfahrungen** mit dem hier als konzeptioneller Grundlage verwendeten 8-Stufen-Prozeß des Wandels, daß Transformationsprozesse in allen Phasen scheitern können.⁸⁶ Implementierung muß daher alle Stufen des Wandlungsprozesses umfassen.⁸⁷

Implementierung umfaßt alle Aktivitäten und Maßnahmen, die der Umsetzung und Durchsetzung eines Wandlungskonzepts dienen. Implementierung beginnt daher schon bei der Definition eines Wandlungsbedarfs und umfaßt alle acht Phasen des Transformationsprozesses.

Nachfolgend stehen die personellen Aspekte der Implementierung im Vordergrund. Die Frage, wer sich wandlungsfördernd und unterstützend verhält und wer den Wandel blockiert, hängt nicht zuletzt davon ab, welcher Art der Wandlungsbedarf ist, und ob die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter an der Ausarbeitung des durchzusetzenden Konzepts inhaltlich beteiligt werden. Eine **typische Konstellation aus der Praxis** resultiert aus den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Machtbasen der beiden Schlüsselanspruchsgruppen. Das Topmanagement an der Unternehmungsspitze definiert einen Wandlungsbedarf und entwickelt ein Konzept, welches die Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis 'vorgesetzt' bekommen. Im Verlauf des Transformationsprozesses versuchen die Betroffenen anschließend, mit ihren Mitteln Einfluß auf das Wandlungsgeschehen zu nehmen. Auf diese Aktivitäten reagiert das Topmanagement mit neuen Steuerungsmaßnahmen, um die Kräfteverhältnisse wieder gerade zu rücken. Reale Implementierung gestaltet sich folglich als Wirkung der resultierenden Kraft in einem Kräftespiel zwischen den beteiligten Akteuren.

Da verschiedene Akteure versuchen, Einfluß auf den Fortschritt des Transformationsprozesses zu nehmen, ist nicht immer klar zu beantworten, wer welches Konzept durchsetzt. Zur sprachlichen Vereinfachung bleiben nachfolgend ungeachtet der Aktivitäten anderer Anspruchsgruppen die Begriffe Implementierung und **Implementierungsmanagement** für Aktivitäten der Unternehmungsleitung reserviert.

Implementierungsmanagement ist die bewußte Gestaltung der Interaktion der am Wandlungsprozeß beteiligten Anspruchsgruppen mit dem Ziel der erfolgreichen Durchsetzung eines Wandlungskonzepts durch die **Unternehmungsleitung**. Dabei müssen die Aktivitäten aller Anspruchsgruppen, vor allem aber der Mitarbeiter, berücksichtigt werden.

⁸⁴ Zur Abgrenzung von Umsetzung und Durchsetzung vgl. Kolks 1990, S. 78 ff.

⁸⁵ Vgl. Greiner 1967, S. 120 ff.; Bourgois/Brodwin 1984, S. 241 ff.; Nutt 1986, S. 230 ff.; Nutt 1989, S. 145 ff.; Eccles 1994; Reiß 1995, S. 278 ff.; Zeyer 1995, S. 283 ff.

⁸⁶ Vgl. Kotter 1995a, S. 59 ff.; ders. 1995b, S. 21 ff.

⁸⁷ Vgl. das Begriffsverständnis bei Krüger 1997a, S. 821 f.; Krüger 2009, S. 171f.

■ Implementierungsstrategien

Aufbauend auf das erläuterte Implementierungsverständnis ist eine **Implementierungsstrategie** als geplante Vorgehensweise der Durchsetzung eines Wandlungskonzepts zu verstehen, die nicht nur die eigenen Aktivitäten, sondern auch die gedankliche Vorwegnahme der Aktivitäten der Gegenspieler umfaßt. Das Vorwegdenken über mehrere Züge, wie es im Schachspiel üblich ist, kann als Paradebeispiel für eine Implementierungsstrategie angesehen werden, in diesem Fall zur Durchsetzung einer bestimmten Figurenkonstellation auf dem Schachbrett. Kenntnisse über mentale Modelle und deren verhaltenssteuernde Wirkungen können daher helfen, trotz entgegengesetzter Aktivitäten verschiedenster Akteure die Unternehmung auf einem einheitlichen Kurs zu halten.

Eine **Implementierungsstrategie** ist eine von der Unternehmensleitung geplante Vorgehensweise zur Durchsetzung eines Wandlungskonzepts, bei der die Aktivitäten aller Beteiligten gedanklich vorweggenommen werden.

Auch wenn das Implementierungsmanagement als Aufgabe der Unternehmensleitung zu begreifen ist, so bedeutet das nicht, daß diese auch alle Aufgaben des Wandlungsprozesses selbst ausführen muß. Wie bei allen Aufgaben steht es den Entscheidungsträgern grundsätzlich frei, ob sie⁸⁸

- alle Aufgaben des Wandlungsmanagements selbst erfüllen.
- andere Anspruchsgruppen an den Aufgaben partizipieren lassen.
- (Teil-) Aufgaben an andere Stellen dauerhaft delegieren.

Anhand dieser inhaltlichen Ausgestaltungsformen der Aufgabenverteilung lassen sich, aufbauend auf die Unterscheidung von Topmanagement und Mitarbeitern als Schlüsselanspruchsgruppen, fünf typische **Implementierungsstrategien** unterscheiden (vgl. Abb. A-17).⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Krüger 1994, S. 66 ff. Die Aussage, daß Führungsaufgaben nicht delegiert werden können, bleibt davon unberührt.

⁸⁹ Die nachfolgenden Implementierungsstrategien finden sich in abgewandelter Form in der Literatur. Zu Systematiken von Implementierungsstrategien vgl. Greiner 1967, S. 120 ff.; Bourgois/Brodwin 1984, S. 241 ff.; Nutt 1986, S. 230 ff; Nutt 1989, S. 145 ff.; Krüger 1997a, S. 828 f.

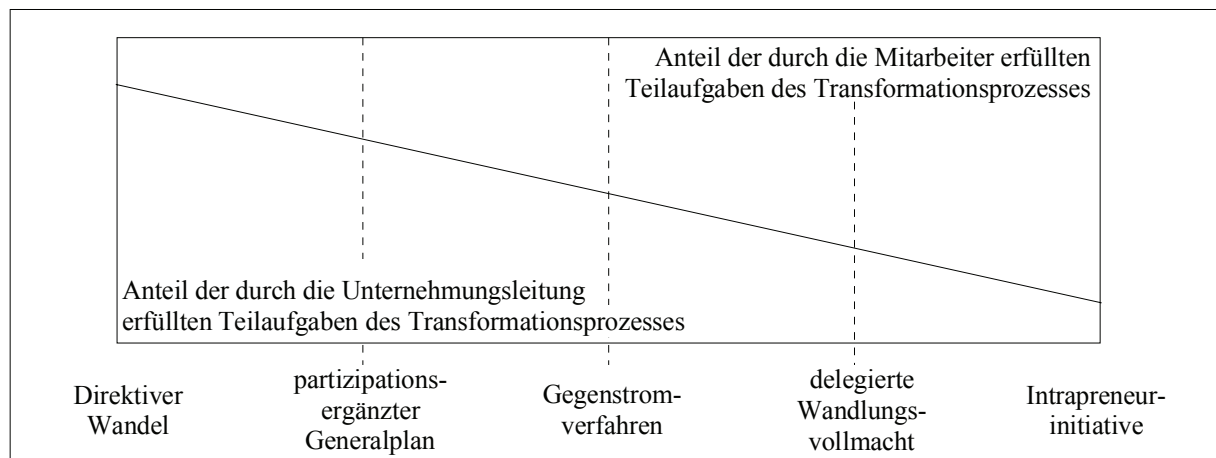


Abb. A-17: Aufgabenverteilung bei verschiedenen Implementierungsstrategien

Im Extremfall plant die Unternehmungsspitze den Wandel unter strenger Geheimhaltung, und die Umsetzung der Chefentscheidung erfolgt in Form strikter Direktiven in Top-down Richtung. Diese auch als 'Bombenwurf' bekannte Implementierungsstrategie wird hier als **direktiver Wandel** bezeichnet.⁹⁰ Wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Bombenwürfe sind das Gelingen eines Überraschungseffekts und die Fähigkeit, anschließende Widerstände zu überwinden. Der auf den ersten Blick kurzen Einführungszeit steht als Nachteil das hohe Akzeptanzrisiko gegenüber.

Die Unternehmungsspitze kann aber auch die Mitarbeiter über den geplanten Wandel informieren und sie an den Aufgaben des Transformationsprozesses beteiligen. Eine solche 'gemäßigt direkte' Implementierungsstrategie kann als **'partizipationsergänzter Generalplan'** bezeichnet werden. Ein Überraschungseffekt wie bei einem Bombenwurf entfällt. Je nach Wandlungsbedarf und Wandlungsbereitschaft kann die frühzeitige Information und Beteiligung der Betroffenen sowohl zu einer Akzeptanzsicherung als auch zu einer vorzeitigen Ablehnung führen.⁹¹

Bei einer gleichberechtigten Form der Beteiligung arbeiten Unternehmungsspitze und Mitarbeiter in einem **'Gegenstromverfahren'** gemeinsam ein Wandlungskonzept aus. Auf diese Weise können mögliche Widerstände frühzeitig erkannt und durch abgestimmtes Verhalten eine hohe Akzeptanz gesichert werden. Für diesen Fall hat sich ein gewisser 'organisatorischer slack' als positiv und wandlungsunterstützend herausgestellt,⁹² da sonst für die Mitarbeiter kaum die Möglichkeit besteht, ihr Wissen in diesen Abstimmungsprozeß einzubringen.

Auch eine überproportional starke Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter ist möglich. Denkbar ist der Fall, daß die Unternehmungsleitung Wandlungsimpulse 'von unten' nicht selbst aufgreift, sondern die Ausführung, Entscheidungskompetenz und die

⁹⁰ Zum 'Bombenwurf' vgl. Kirsch et al. 1979, S. 180 ff.; Rosenstiel 1997, S. 197. Zur Vermeidung negativer Assoziationen wird diese Strategie im weiteren als direktiver Wandel bezeichnet.

⁹¹ Zu Strategien partizipativer Organisationsentwicklung vgl. Rosenstiel 1997, S. 198.

⁹² Zu dieser Problematik vgl. Fallgatter 1995, S. 215 ff.; March 1981, S. 572 ff., und auch die Diskussion des optimalen Fit bei Krüger/Schwarz 1997, S. 75 ff.

Verantwortung für den Wandel einzelnen organisatorischen Einheiten überträgt. Diese Implementierungsstrategie kann als '**delegierte Wandlungsvollmacht**' bezeichnet werden. Einer solchen 'von oben' legitimierten Wandlungsmöglichkeit an der Unternehmungsbasis entsprechen die Gedanken der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und des Kaizen.⁹³

Analog zum direktiven Wandel gibt es die Möglichkeit zunächst verdeckten Vorgehens auch bei Veränderungsprozessen, die von der Basis ausgehen. Solche nachfolgend als '**Intrapreneurinitiative**' bezeichneten unternehmerischen Aktivitäten der Mitarbeiter sind möglich, wenn Untereinheiten über Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen verfügen. Dann können sich informelle Netzwerke Gleichgesinnter bilden, die eine Änderung vorbereiten und sie bei entsprechender Gelegenheit der Unternehmungsleitung zur Entscheidung vorlegen oder sie gar durch abgestimmtes Verhalten auch ohne offizielle Legitimation in die Tat umsetzen.

Neben der unterschiedlichen Aufgabenverteilung unterscheiden sich die vorgestellten Implementierungsstrategien vor allem hinsichtlich der **Verlaufsrichtung der Implementierung**. Dieses Merkmal gibt an, wer inhaltlich an der Erstellung des Wandlungskonzepts beteiligt wird und wer anschließend wen von einem Wandlungsbedarf und dem zugehörigen Wandlungskonzept überzeugen muß. Bei **Top-down Strategien** aktiviert die Unternehmungsleitung die Wandlungsträger und erstellt mit der ausgewählten Wandlungskoalition auch das Wandlungskonzept, eventuell unter Partizipation der Betroffenen. Schlüsselproblem bei Top-down Vorgehensweisen ist daher, wie die Mitarbeiter zur Umsetzung des ausgearbeiteten Wandlungskonzepts gebracht werden können (vgl. Abb. A-18).

Vorgehensweise	Top-down	Bottom-up
Aktivierung der Wandlungsträger	Unternehmungsleitung	betroffene Mitarbeiter
Konzepterstellung	überwiegend Unternehmungsleitung	überwiegend betroffene Mitarbeiter
Schlüsselproblem	Erzielung des zur Konzeptumsetzung erforderlichen Verhaltens bei den Mitarbeitern	Bewilligung und Unterstützung des Konzepts durch die Unternehmungsleitung

Abb. A-18: Merkmale von Top-down und Bottom-up Implementierungsstrategien

Bei **Bottom-up** Vorgehensweisen der Implementierung suchen die Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen Gleichgesinnte zum Aufbau einer Wandlungskoalition, und auch die Konzepterstellung erfolgt weitgehend durch die Betroffenen. Das Hauptanliegen einer Bottom-up Initiative ist daher die offizielle Genehmigung des ausgearbeiteten Konzepts durch die Unternehmungsleitung.

Demzufolge können 'direktiver Wandel' und 'partizipationsergänzter Generalplan' als Top-down Implementierung sowie 'delegierte Wandlungsvollmacht' und die 'Intrapreneurinitiative' als Bottom-up Implementierungsstrategien zusammengefaßt werden.

⁹³ Zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und Kaizen vgl. Imai 1993.

Das 'Gegenstromverfahren' ist als Implementierungsstrategie mit hybrider Verlaufsrichtung zu kennzeichnen.

Wie die Aufgabenverteilung bei den hier dargestellten Implementierungsstrategien konkret aussehen sollte, ist in Abhängigkeit der Wandlungskordinaten zu gestalten. Das zu Beginn dieses Abschnitts beschriebene 8-Phasen Modell des Unternehmungswandels liefert hierzu verteilungsfähige Teilaufgaben als 'Bausteine', die je nach gewählter Implementierungsstrategie in einer anderen Reihenfolge und von anderen Aufgabenträgern zu erfüllen sind.

Welche der Schlüsselanspruchsgruppen unter den gegebenen Rahmenbedingungen sinnvollerweise welche Aufgaben übernehmen sollte, hängt maßgeblich davon ab, woran diese ihr Verhalten ausrichten. Hierzu gibt die in Teil B erläuterte Theorie mentaler Modelle maßgebliche Hinweise.

Aufbauend auf die in Teil A gelegten Grundlagen und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Theorie mentaler Modelle werden anschließend in Teil C der vorliegenden Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen im Form idealtypischer Implementierungsstrategien abgeleitet, die anhand von Beispielen aus der Unternehmungspraxis erläutert werden.

B. Mentale Modelle und Wandlungsverhalten

I. Mentale Modelle: Speicher handlungsleitenden Wissens

1. Grundlegende Überlegungen zu mentalen Modellen

a) Einordnung in die allgemeine Modelltheorie

In den Begriffsabgrenzungen wurden mentale Modelle bereits als Speicher impliziten Wissens eingeführt. Die folgenden grundlegenden Überlegungen ordnen mentale Modelle in die allgemeine Modelltheorie ein, beschreiben mentale Modelle als Objekte des Wissensmanagements und der Wissenspsychologie und erläutern Grundlagen aus der Gehirnforschung.

Objektsystem (Original) Modell	personen- spezifische interne Kognitionen	personen- unabhängige sprachliche Gebilde	materielle Objekte der realen Umwelt	
personenspezifische interne Kognitionen	A	B	C	implizites Wissen (mentale Modelle)
personenunabhängige sprachliche Gebilde	D	E	F	explizites Wissen
materielle Objekte der realen Umwelt	G	H	I	

Abb. B-1: Modellarten

Quelle: aufbauend auf Köhler 1975, Sp. 2701

In der allgemeinen Modelltheorie werden im Zusammenhang mit dem Modellbegriff immer ein darzustellendes, zu erklärendes oder zu gestaltendes **Originalsystem** (Original O) und ein dem jeweiligen Untersuchungszweck dienendes vereinfachtes **Modellsystem** (Modell M) unterschieden (vgl. Abb. B-1).⁹⁴ Jedes dieser Systeme besteht aus Elementen und der sie verbindenden Struktur. Die strengste Anforderung an ein Modell stellt die **Isomorphie** dar. In diesem Fall besteht eine umkehrbar eindeutige Zuordnung, d.h. jedem Element des Originals entspricht genau ein Element des Modells und außerdem bestehen übereinstimmende Elementverknüpfungen. In vielen Fällen der Modellbildung genügt jedoch für den verfolgten Zweck eine einseitig ein-

⁹⁴ Vgl. exemplarisch Stachowiak 1965, S. 438; Köhler 1975, Sp. 2701 ff.; Kosiol 1961, S. 319. Grochla 1969, S. 364.

deutige Zuordnung der Originalelemente auf die Modellelemente, ohne daß eine eindeutige Zuordnung in die umgekehrte Richtung möglich ist. Die Elementverknüpfungen im Modell ergeben dann eine zum Original analoge, aber nicht identische Struktur. Diese weniger strenge Ähnlichkeitsbeziehung zwischen Modell und Original wird als **Homomorphie** bezeichnet.⁹⁵ Mentale Modelle sind in der Regel homomorphe Modelle.

In Abhängigkeit von unterschiedlichen Objekten des Original- und des Modellsystems können verschiedene **Modellarten** unterschieden werden.⁹⁶ Handelt es sich bei dem Modellsystem um eine **personenspezifische interne Kognition**, so liegt, unabhängig von den Objekten des Originals, ein **mentales Modell** vor. Anhand der vorgenommenen Abgrenzung des Wissensbegriffs (vgl. S. 13) handelt es sich hierbei um **implizites Wissen**. Die in den beiden anderen Zeilen der Tabelle dargestellten Modellkategorien stellen **explizites Wissen** dar, z.B. Geschichten, Anekdoten, mathematische Simulationen oder materielle Modelle, wie z.B. in der Architektur das Modell eines Hauses.

In der Betriebswirtschaftslehre lag lange der Interessenschwerpunkt auf den mit E und F gekennzeichneten Modelltypen.⁹⁷ Durch formale Darstellung von Entscheidungs- oder Planungsproblemen und deren Optimierung mit mathematischen Verfahren wurde versucht, hinsichtlich der in einer Zielfunktion im Modell enthaltenen Ziele optimale Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen. Die Disziplin des **Operations Research (OR)** verdankt diesem Denken seinen Aufschwung in den 60er und 70er Jahren.⁹⁸ Die Verdienste des OR sind unbestritten und im Zuge der technologischen Entwicklung sind heute immer leistungsfähigere **Optimierungen** und **Simulationen** in immer kürzerer Zeit durchführbar. Die Entscheidung als solche obliegt aber auch weiterhin dem Menschen und deshalb rücken zunehmend die kognitiven Prozesse vor allem der Manager an der Unternehmungsspitze in das Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung.⁹⁹

Personenspezifische interne Kognitionen wie die Modelltypen A, B und C sind individuell verschiedene Konstruktionen.¹⁰⁰ Um die Zusammenhänge zwischen Original und Modell zu erläutern, sind prinzipiell zwei sprachliche Beschreibungsweisen möglich:

1. Jedes Individuum verfügt über genau ein mentales Modell der Realität. Bei dieser 'Black-Box Methode', wird im Grunde nur 'Kopf' durch 'Modell' ersetzt.¹⁰¹ Einzelne Sachverhalte oder Objekte der Realität stellen dann Modellelemente dar.

⁹⁵ Zu Isomorphie und Homomorphie als Anforderungen an Modelle vgl. Dinkelbach 1973, S. 152 ff.; Köhler 1975, Sp. 2706; Berthel 1970, Sp. 1122; Kosiol 1961, S. 321.

⁹⁶ Vgl. Köhler 1975, Sp. 2701.

⁹⁷ vgl. exemplarisch Bombach 1965, S. 24 ff.

⁹⁸ Vgl. Kosiol 1961; Grochla 1969; Köhler 1975; Adam/Witte 1976. Zum Begriff des Operations Research und der Verwendung von Modellen im OR vgl. Domschke/Drexel 2007, S. 1 ff.

⁹⁹ Vgl. Kiesler/Sproull 1982; Schwenk 1985; Schwenk 1988; Senge 1990; Bolman/Deal 1991; Barr et al. 1992; Schrader 1995.

¹⁰⁰ Vgl. Denzau/North 1994, S. 14; Schrader 1995, S. 55.

¹⁰¹ Vgl. Köhler 1975, Sp. 2706.

2. Der Modellbegriff bezieht sich auf das jeweils repräsentierte Objekt. Jedes Individuum verfügt über viele verschiedene mentale Modelle, die je für sich einzelne Objekte repräsentieren.

In der Literatur zu mentalen Modellen hat sich die letztgenannte, objektbezogene Variante des Modellbegriffs durchgesetzt, die auch in der vorliegenden Arbeit verfolgt wird.¹⁰² In diesem Fall bildet die Gesamtheit des Wissens eines Individuums eine **Modellhierarchie**, die in Abhängigkeit vom verfolgten Zweck bis auf Detailmodelle heruntergebrochen werden kann.¹⁰³ So wie das Originalsystem in Subsysteme zerlegt werden kann, bilden mentale Teilmodelle die Subsysteme des übergeordneten Modellsystems. Ein Topmanager beispielsweise verfügt über ein mentales Modell hinsichtlich der Unternehmung, der er vorsteht. Als Systemelemente fungieren zum Teil mentale Modelle über einzelne Geschäftsbereiche. Diese wiederum beinhalten Submodelle über einzelne Maschinen, Mitarbeiter oder Geschäfte usw.

b) Mentale Modelle als Objekte des Wissensmanagements

Alles in der Unternehmung vorhandene implizite Wissen ist in den mentalen Modellen der Mitarbeiter hinterlegt. Die Frage, wie dieses Wissen 'angezapft' und erfolgversprechend im Wettbewerb eingesetzt werden kann, ist daher ein zentraler Gegenstand des Wissensmanagements. Als erste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema werden oftmals die Arbeiten *F.W. Taylors* zu Spezialisierung und Arbeitsteilung angesehen.¹⁰⁴ Die darauf aufbauende **Unterscheidung von Führungs-/Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben** durchzieht die Management- und Organisationslehre.¹⁰⁵ So beschreibt *Kosiol* das gesamte Unternehmungsgeschehen als Entscheidungen und deren Ausführung.¹⁰⁶ Allerdings hat

"auch der letzte Ausführende in der Unternehmung [...] noch wählende Überlegungen anzustellen. Sie betreffen jedoch in diesem Fall ausschließlich die eigene Person bzw. die eigene Tätigkeit."¹⁰⁷

Für das Füllen von Entscheidungen im Rahmen von **Führungsaufgaben** sind in der Literatur zum Strategischen Management die kognitiven Vorgänge im menschlichen Gehirn bereits thematisiert worden.¹⁰⁸ Auch in komplexen und unsicheren Entscheidungssituationen, in denen weder das Entscheidungsproblem noch die Entscheidungsziele klar sind, wurden bei Topmanagern sich wiederholende Entscheidungsmuster

¹⁰² Vgl. Johnson-Laird 1983; Mandl/Spada/Hron 1988; Seel 1991; Dinter 1993; Brauner 1994; Dutke 1994; Greschner 1996; Hacker 1996.

¹⁰³ Vgl. Staehle 1999, S. 215 f.; Hacker 1996, S. 780 f.; Hacker 1986, S. 133 ff. Eine Möglichkeit der Darstellung einer solchen Modellhierarchie sind die aus dem Internet bekannten Hypertexte.

¹⁰⁴ Vgl. Taylor 1911; Hennemann 1997, S. 222 ff.; Güldenbergs 2001, S. 219.

¹⁰⁵ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 34 ff.; Krüger 1994, S. 37; Bleicher 1991, S. 117 ff., und das Rangprinzip bei Kosiol 1962, S. 74.

¹⁰⁶ Vgl. Kosiol 1962, S. 99.

¹⁰⁷ Kosiol 1962, S. 101. Oftmals wird allgemein wirtschaftliches Handeln als zielgerichteter, rationaler Entscheidungsprozeß beschrieben, vgl. Domschke/Drexel 2007, S. 1.

¹⁰⁸ Vgl. exemplarisch Langley et al. 1995; Laroche 1995; Schrader 1995; Huff [Hrsg.] 1990; Barr et al. 1992; Schwenk 1988; Kiesler/Sproul 1982.

festgestellt.¹⁰⁹ H.A. Simon versuchte, dieses Verhalten anhand der **bounded rationality** des Menschen zu erklären. Da sie die Realität nicht vollständig begreifen können, behelfen sich Menschen in derartigen Entscheidungssituationen mit vereinfachten **mental Modellen** der Realität.¹¹⁰ Sie dienen der **Problemerkennung** und der **Problembewältigung** in komplexen Entscheidungssituationen.¹¹¹ Die Entstehung und Wirkung von mentalen Modellen sind somit der zentrale Ansatzpunkt, um Erkenntnisse über unternehmerische Entscheidungen im Unternehmungswandel zu gewinnen.

Auch die Wahlentscheidungen ausführender Mitarbeiter werden von mentalen Modellen beeinflusst, wie das folgende Beispiel eines Anlagenfahrers zeigt.

Ein erfahrener Anlagenfahrer 'weiß' um die in der Anlage ablaufenden Prozesse, 'kennt' die Art der Verknüpfung der technologischen Parameter, hat 'Vorstellungen' vom Aufbau der inneren, dem Blick unzugänglichen Teile der Anlage, er 'verfügt' über ('kennt') zahlreiche Signale, die ihm eingriffsrelevante Zustände des Prozesses anzeigen, er 'verfügt' über die erforderlichen Maßnahmen, er 'kennt' mögliche Folgezustände bestimmter Handlungen, ihre Bedingungen, Zeitparameter sowie Eintrittswahrscheinlichkeiten. Kurzum: er 'weiß', wie die Anlage bedient wird.¹¹²

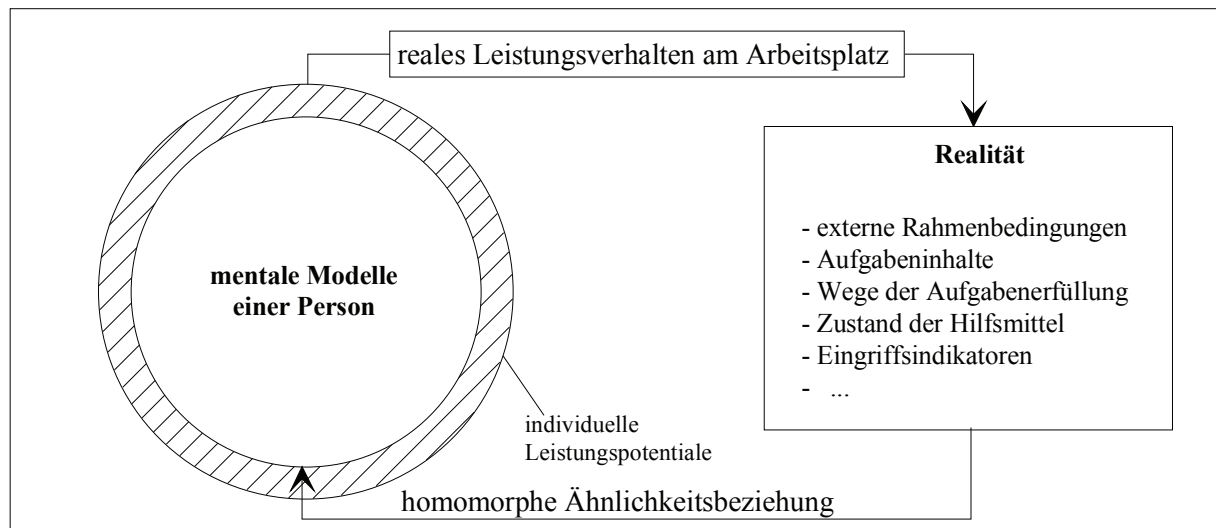


Abb. B-2: Mentale Modelle und Leistungsverhalten am Arbeitsplatz

Mentale Modelle reduzieren den **kognitiven Aufwand** zur Bewältigung bekannter, dauerhafter Aufgabenstellungen wie dem Bedienen einer Anlage.¹¹³ Das Leistungsver-

¹⁰⁹ Vgl. Schrader 1995, S. 53.

¹¹⁰ Vgl. Simon 1976, S. 79-96; Schwenck 1988, S. 42. Ähnlich Grochla 1969, S. 382: "Der Unternehmer legte seine Entscheidungen schon immer Modellvorstellungen seines Entscheidungsfeldes zugrunde."

¹¹¹ Vgl. Hacker 1996; Schrader 1995, S. 55; Barr et al. 1992, S. 16; Bolman/Deal 1991, S. 30; Nisbett/Ross 1980, S. 7. Zu Problemerkennung und -bewältigung vgl. Krüger/Ebeling 1991, S. 48 f.

¹¹² Vgl. Hacker 1986, S. 121; Hacker 1996, S. 772.

¹¹³ "Without these structures stored in memory, life would be a buzzing confusion", Nisbett/Ross 1980, S. 7. Vgl. auch Vester 1997, S. 60; Hacker 1996, S. 781.

halten am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters wird neben den mentalen Modellen auch noch von anderen individuellen Leistungspotentialen, wie z.B. körperlichem Geschick, handwerklichen Fähigkeiten, oder Muskelkraft bestimmt. Dieser in Abbildung B-2 dargestellte Zusammenhang gilt gleichermaßen für Führungs- wie auch für Ausführungsaufgaben.

Bei der Implementierung von Wandlungskonzepten muß die entscheidungs- und handlungssteuernde Wirkung mentaler Modelle berücksichtigt werden. Bei der klassischen Aufgabenteilung zwischen Führungs- und Ausführungsaufgaben wird die **Erstellung von Wandlungskonzepten** weitgehend von den mentalen Modellen der Unternehmungsspitze determiniert. Für die **Umsetzung** des Konzepts müssen, neben einer eventuell notwendigen Veränderung der sonstigen Leistungspotentiale, entweder die verhaltenssteuernden mentalen Modelle der Mitarbeiter verändert, oder die vorhandenen mentalen Modelle in ihrer verhaltenssteuernden Wirkung 'gemildert' oder 'umgelenkt' werden.

c) Mentale Modelle aus Sicht der Wissenspsychologie

Der Begriff der mentalen Modelle hat Einzug in viele Wissenschaftsdisziplinen gefunden und daher wundert es nicht, daß es kein einheitliches Verständnis von mentalen Modellen gibt.¹¹⁴ Allgemein läßt sich sagen, daß mentale Modelle eines der vielen in der Wissenspsychologie diskutierten Modelle der Repräsentation von Wissen sind.¹¹⁵ Die meisten Autoren, auch aus Nachbardisziplinen, beziehen sich dabei auf *Johnson-Lairds* Monographie *Mental Models*.¹¹⁶ Der Harvard-Professor *Howard Gardner* prophezeit gar, daß "**Mental Models** [...] sehr wohl das mentale Modell der nächsten Generation von Kognitionswissenschaftlern werden [könnte]."¹¹⁷ Daher verwundert es nicht, daß mentale Modelle auch in die wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zum Thema Lernen und Wissensmanagement Einzug gefunden haben.¹¹⁸

Es gibt jedoch weder in der Wissenspsychologie noch in den Nachbardisziplinen *die* eine Theorie mentaler Modelle. Bisher existieren nur viele eigenständige Konzepte, die - wie auch im vorliegenden Fall - vom Autor auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand 'zugeschnitten' wurden und die sich mehr oder weniger auf *Johnson-Laird* und Sekundärquellen zu dessen Werk beziehen. Die Grundidee und die Anwendungsmöglichkeiten in der Betriebswirtschaftslehre wurden bereits in den vorangegangenen Abschnitten deutlich. Anhand von in der Wissenspsychologie gebräuchlichen Merkmalen soll nun nachfolgend der Begriff mentales Modell greifbarer gemacht werden.

¹¹⁴ Vgl. Rouse/Morris 1986, S. 349; Seel 1991, S. VII; Brauner 1994, S. 93 ff.; Wahren 1996, S. 133

¹¹⁵ Vgl. Brauner 1994, S. 93. Für einen Überblick vgl. Gardner 1989 (im Englischen: 1985), Mandl/Spada [Hrsg.] 1988; Klix/Spada [Hrsg.] 1998.

¹¹⁶ Vgl. Johnson-Laird 1983. Autoren der unterschiedlichsten Fachdisziplinen nehmen auf Johnson-Laird Bezug: vgl. Brauner 1994, S. 93 ff.; Dutke 1994, S. 10 ff.; Dinter 1993, S. 34 ff.; Seel 1991, S. 7 f.; Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 146 f.

¹¹⁷ Gardner 1989, S. 384.

¹¹⁸ Vgl. Senge 1990, S. 8 f. und S. 174 ff.; Bolman/Deal 1991, S. 30; Senge 1992, S. 4 ff.; Senge et al. 1994, 6 f. und S. 235 ff.; Kim 1993, S. 37 ff.; Schrader 1995, S. 53 ff.; Greschner 1996; Nonaka/Takeuchi 1997, S. 72 f.; Schreyögg 1998, S. 536 ff.

Mentale Modelle sind **subjektinterne Abbildungen** der Realität (vgl. Abb. B-1).¹¹⁹ Durch äußere Reize aus der Umwelt oder interne Reize (gedankliche Simulation) werden kognitive Prozesse angeregt, die zur Bildung von mentalen Modellen führen.¹²⁰ Man kann mentale Modelle auch explizieren und kommunizieren. Damit werden sie in explizites Wissen umgewandelt. Unter einem mentalen Modell ist jedoch immer die personenspezifische, interne Abbildung im Kopf eines Individuums zu verstehen, die nicht notwendigerweise mit dem sprachlich kommunizierten expliziten Modell übereinstimmen muß.

Wie alle Modelle werden auch mentale Modelle hinsichtlich eines bestimmten **Zwecks** gebildet.¹²¹ In Sinne dieses Zwecks sind mentale Modelle '**funktionsfähig**' ('a working model').¹²² Oftmals liegt es nicht im Interesse des modellbildenden Individuums, die tieferliegenden Ursachen eines komplexen Sachverhalts zu ergründen. So lange solche 'Oberflächenmodelle' jedoch den angestrebten Zweck erfüllen, besteht kein Anlaß, ein erfolgreiches Modell in Frage zu stellen und zusätzliche kognitive Anstrengungen zu unternehmen. Zusätzliches Wissen, das nicht dem verfolgten Zweck dient, erhöht nicht die 'Funktionsfähigkeit' eines Modells.¹²³ Die Entwicklung des mentalen Modells von der Erde als Scheibe über eine Kugel bis hin zum Planeten in einem Sonnensystem mag dies verdeutlichen.

Mentale Modelle sind **hypothetische Modelle**.¹²⁴ Wie jedes Wissen können sich auch mentale Modelle gemessen an der Realität als falsch herausstellen. Strenggenommen mögen mentale Modelle lediglich ungeeignet zur Erreichung des angestrebten Zwecks sein. In ihrer Anwendung bei der Interaktion mit der realen Umwelt werden mentale Modelle daher entweder **verifiziert** oder **falsifiziert**.¹²⁵

Mentale Modelle dienen der Komplexitätsbewältigung. Sie sind keine 'exakten', sondern vereinfachende Modelle des Originalsystems. Hinsichtlich des verfolgten Zwecks stellen sie eine **homomorphe Abbildung** dar, die alle zur Zielerreichung zu berücksichtigenden Systemelemente und -beziehungen erfaßt, aber mit vergleichsweise geringem kognitivem Aufwand eine gedankliche Simulation des Originalsystems erlaubt.¹²⁶

¹¹⁹ Vgl. Matthies 1998, S. 15; Hacker 1996, S. 771 f.; Dutke 1994, S. 2; Dinter 1993, S. 142 f.; Seel 1991, S. 28; Fortmüller 1991, S. 158; Johnson-Laird 1983, S. 2.

¹²⁰ Vgl. Seel 1991, S. 47 ff.; Möbus/Schröder 1998, S. 412 ff. Zur Aktivierung durch externe oder interne Reize vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 60 ff.

¹²¹ Vgl. Kosiol 1961, S. 319; Köhler 1975, Sp. 2707; Seel 1991, S. 46; Hacker 1996, S. 781.

¹²² Vgl. Johnson-Laird 1983, S. 10 f.; Seel 1991, S. 46 f.; Fortmüller 1991, S. 164; Dutke 1994, S. 76.

¹²³ Vgl. Johnson-Laird 1983, S. 8. So werden z.B. in den Ingenieurwissenschaften bevorzugt einfach anzuwendende Näherungsverfahren bevorzugt, die zwar keine exakte, aber eine dennoch zufriedenstellende Lösung liefern.

¹²⁴ Vgl. Dutke 1994, S. 76.

¹²⁵ Vgl. Spender 1996, S. 47 f.; Popper 1973, S. 8 ff.

¹²⁶ Vgl. Bombach 1965, S. 341; Grochla 1969, S. 384 f.; Greschner 1996, S. 75; Hacker 1996, S. 781. Zu Isomorphie und Homomorphie vgl. Dinkelbach 1973, S. 152 ff.; Köhler 1975, Sp. 2706; Berthel 1970, S. 1122 f.; Kosiol 1961, S. 321.

Mentale Modelle sind **analoge Modelle**.¹²⁷ Allgemein spricht man von analogen Modellen, wenn das Modell Eigenschaften oder Merkmale des Originalsystems beibehält. Typische Merkmale sind räumliche, zeitliche oder kausale Beziehungen von Elementen, aber auch Farbe, Kontrast oder Textur des Originalsystems.¹²⁸ Im Gegensatz zu digitalen Modellen, die das Originalsystem als Ziffernfolge aus einem endlichen Zeichenvorrat repräsentieren und die keine Differenzierung über den Zeichenvorrat hinaus erlauben (z.B. Digitaluhr, Musik auf Compact Disks), können analoge Modelle auch jeden Zwischenwert annehmen (Uhrzeiger, Musik auf Schallplatte).¹²⁹

Da alles Wissen eines Individuums in seinen mentalen Modellen 'gespeichert' ist, müssen mentale Modelle auch **dynamische Sachverhalte** repräsentieren können. Sie sind nicht auf statische Systeme als abzubildende Originale beschränkt.¹³⁰ Mentale Modelle erlauben daher eine gedankliche **Simulation** möglichen Verhaltens des Originalsystems, auch wenn es sich um komplexe technische oder auch soziale Systeme handelt.¹³¹ Das Beispiel des Anlagenfahrers (vgl. S. 40) macht deutlich, welcher Art die repräsentierten dynamischen Sachverhalte sein können und wie mentale Modelle die Interaktion mit einem dynamischen Originalsystem steuern. Daher kann alles Denken und Lernen auch als gedankliche Simulation in mentalen Modellen angesehen werden.¹³²

Aus wissenspsychologischer Sicht sind mentale Modelle somit interne, funktionsfähige, hypothetische, analoge Modelle, die eine homomorphe Abbildung des Originalsystems darstellen.

d) Grundlagen aus der Gehirnforschung

Mentale Modelle sind ein Konstrukt zur Erklärung, wie Wissen im menschlichen Gehirn hinterlegt und verarbeitet wird. Dieses Konstrukt steht im Einklang mit den nachfolgend dargestellten Erkenntnissen aus der **Gehirnforschung**, die auch die Grundlage für einzelne Überlegungen hinsichtlich der Bildung, Anwendung und Veränderung mentaler Modelle bilden.

¹²⁷ Vgl. Steiner 1988, S. 99 ff.; Schnotz 1988, S. 308 ff.; Seel 1991, S. 4 und 58; Fortmüller 1991, S. 158; Dinter 1993, S. 161; Greschner 1996, S. 77; Brauner 1994, S. 94 ff.;

¹²⁸ Vgl. Stachowiak 1965, S. 450; Steiner 1988, S. 101.

¹²⁹ Vgl. Schnotz 1988, S. 308 ff. Aus diesem Grund klingen Schallplatten anders als CD-Wiedergaben.

¹³⁰ Vgl. Johnson-Laird 1983, S. 410 ff.; Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 146; Greschner 1996, S. 76. Im betriebswirtschaftlichen Begriffsverständnis können mentale Modelle daher auch dynamische Modelle sein (vgl. Berthel 1970, Sp. 1125). In der Wissenspsychologie ist hingegen der Begriff 'dynamisch' für eine Abgrenzung hinsichtlich des Merkmals 'Stationarität' üblich (vgl. Klix 1998, S. 170 f.), weshalb nachfolgend auf die Kennzeichnung 'dynamische Modelle' verzichtet wird. Im wissenspsychologischen Begriffsverständnis können mentale Modelle sowohl einmalige, flüchtige Denkerzeugnisse im Schlußfolgern oder Problemlösen (dynamisches Wissen) als auch über längere Zeiträume hinweg unverändertes Wissen (stationäres Wissen) sein.

¹³¹ Vgl. Johnson-Laird 1983, S. 397 u. 410; Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 146; Fortmüller 1991, S. 164; Dinter 1993, S. 44 f.; Dutke 1994 S. 54 ff.; Hacker 1996, S. 782 f.

¹³² Vgl. Greschner 1996, S. 78.

Aus der Vorbereitung auf Prüfungen weiß jeder Student, daß gelesen nicht gleich behalten ist. Vom gelernten Stoff bleibt manches nur bis zur Prüfung im Gedächtnis haften und ist dann schnell wieder vergessen. Andere Dinge behält man sein Leben lang. Dieser Sachverhalt läßt sich anhand der Unterscheidung von **Kurzzeit-** und **Langzeitgedächtnis** erklären.¹³³

Die Fähigkeit, einen begrenzten Umfang von Wissen in einem speziellen aktivierten Zustand zu halten, bezeichnet man als **Kurzzeitgedächtnis**. Die Aufnahme bestimmten Wissens durch Wahrnehmung oder innere Vorstellung in das Kurzzeitgedächtnis kann auch mit dem 'laden' von Daten in den **Arbeitsspeicher** eines Computers verglichen werden. Das Kurzzeitgedächtnis enthält nur solches Wissen, das gerade genutzt wird. Die Geschwindigkeit, mit der Informationen im Kurzzeitgedächtnis verarbeitet werden können, variiert mit dem Aktivierungsgrad.¹³⁴

Wissen, welches nicht mehr im Arbeitsspeicher benötigt wird, kann im **Langzeitgedächtnis** dauerhaft gespeichert werden. Die Abfolge 'Aktivierung ins Kurzzeitgedächtnis' und anschließende 'Speicherung im Langzeitgedächtnis' sowie die Möglichkeit der Reaktivierung aus dem Langzeitgedächtnis wurde in vielen Experimenten empirisch bestätigt.¹³⁵ Wie die dauerhafte Speicherung von Wissen auf neuronaler Ebene funktioniert, ist bis heute nicht endgültig geklärt, jedoch gibt es hierzu verschiedene Theorien. Unabhängig davon, welche dieser Theorien als Erklärungsmodell genutzt wird, umfaßt das Kurzzeitgedächtnis die aktivierten Wissensbestandteile, während das Langzeitgedächtnis die nicht aktivierten, aber dauerhaft gespeicherten Elemente beinhaltet.¹³⁶

Ende der fünfziger Jahre versuchte man, die Funktionsweise des menschlichen Gehirns anhand der Funktion von Rechenmaschinen zu erklären.¹³⁷ Nach dieser **Lokalisationstheorie** übernehmen Teile des Gehirns jeweils einzelne, spezielle Funktionen, z.B. das Motorikzentrum die Steuerung der Bewegung, das Sprachzentrum die Sprache etc. Entsprechend stehen auf Zellniveau einzelne Nervenzellen (Neuronen) für bestimmte Wissensinhalte. Die Lokalisationstheorie kann jedoch nur sehr unbefriedigend die Vorgänge im menschlichen Gehirn erklären, und sie ist mittlerweile in vielen Be-

¹³³ Vgl. auch nachfolgend Anderson 1988, S. 131 ff.; Fortmüller 1991, S. 107 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 274 ff.; Vester 1997, S. 53 ff. Auf die zusätzliche Unterscheidung des sensorischen oder Ultrakurzzeitgedächtnisses wird an dieser Stelle verzichtet.

¹³⁴ Vgl. Anderson 1988, S. 131 ff.; Fortmüller 1991, S. 108. Zum Begriff der Aktivierung als innerem Erregungszustand und zur Ausbreitung von Aktivierung vgl. Anderson 1988, S. 33, 70, 131 und 141 ff.; Westermann/Heise 1996, S. 286 ff. Zu Möglichkeiten der externen und internen Aktivierung vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 60 ff. Die Aktivierung einzelner Nervenzellen läßt sich messen. Von daher kann auch ein Aktivierungsgrad unterschieden werden. Zur Aktivierung und deren Ausbreitung vgl. Anderson 1988, S. 141 ff.

¹³⁵ Vgl. Anderson 1988, S. 137 ff.; Vester 1997, S. 55 ff.

¹³⁶ Vgl. Fortmüller 1991, S. 108. Vester 1997, S. 68, weist darauf hin, daß trotz aller Experimente und Theorien das Gedächtnis bisher keiner materiellen Untersuchung zugänglich ist. Von daher bleiben die nachfolgend vorgestellten Ansätze Erklärungsmodelle.

¹³⁷ Vgl. exemplarisch Neumann 1960.

standteilen **empirisch widerlegt** worden.¹³⁸ Insbesondere die Substitution einzelner Hirnpartien bei Hirnverletzten spricht gegen die Lokalisationstheorie. Ebenso erklärt diese Theorie weder das Erkennen von Beziehungen und Mustern noch die Assoziationsfähigkeit und Kreativität des Menschen.¹³⁹

Aus diesen Gründen hat sich in der Neurobiologie als neuer Erklärungsansatz der auf der Systemtheorie aufbauende **Konnektionismus** etabliert.¹⁴⁰ Die Nervenzellen als Elemente und die Synapsen als verbindende Struktur bilden das System Gehirn. Durch die Synapsen entsteht ein regelrechtes Wege- und Straßennetz durch die rund 15 Milliarden Neuronen des Hirns.¹⁴¹ Wissen wird in Form von **Verbindungsstrukturen** gespeichert und ist daher nicht an bestimmte Nervenzellen gebunden. Je öfter 'Wege' innerhalb des 'Wegenetzes' genutzt werden, desto 'breiter' werden sie und desto schwerer sind sie auszulöschen. Des weiteren muß neues Wissen immer an bestehende Verbindungen angeknüpft werden, damit es nicht verlorengeht.¹⁴² Damit erklärt der Konnektionismus das Lernen durch Übung und Wiederholung.

Nicht nur als Alternative, sondern als Ergänzung des konnektionistischen Ansatzes gilt die **Korrelationstheorie**.¹⁴³ Physikalisch meßbar oszillieren die Nervenzellen im Bereich 40 Hz. Teilmengen der Neuronen, die räumlich nachweislich auch in unterschiedlichen Zonen des Gehirns liegen können, schwingen synchron und bilden daher eine 'Wissenseinheit'. Damit sind die Netzwerkstrukturen im Gehirn zeitlich und räumlich nahezu unbegrenzt flexibel.¹⁴⁴

Doch auch mit der Erweiterung durch die Korrelationstheorie hat der konnektionistische Ansatz noch Defizite. Entgegen der Theorie bleiben einmalige, aber prägende Ereignisse fest im Gedächtnis verankert, was als '**Flashbulb-Memory**' Einzug in die Wissenspsychologie gehalten hat. Wenn auch geringe Übereinstimmung hinsichtlich des Hintergrundes und der Erklärbarkeit dieses Gedächtnisphänomens besteht, so herrscht doch Einigkeit in der Wertung, daß derartige 'Blitzlichtaufnahmen' wesentliche Lebensabschnitte einer Biographie markieren.¹⁴⁵

Konnektionismus und Korrelationstheorie sind weit davon entfernt, die Vorgänge im menschlichen Gehirn abschließend zu erklären.¹⁴⁶ Dennoch bilden sie eine fundierte

¹³⁸ Die empirischen Untersuchungen haben gezeigt, daß die 'Eingangskanäle' für bestimmte Reize an lokalisierbare Bereiche des Großhirns gebunden sind, nicht jedoch die Speicherung der entsprechenden Wissensinhalte, vgl. Vester 1997, S. 27 f.; Pinker 1998, S. 32.

¹³⁹ Vgl. Güldenbergs 2001, S. 68; Anderson 1988, S. 35 ff.; Fortmüller 1991, S. 25 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Matthies 1998, S. 18 ff.; Pinker 1998, S. 143 ff.; Waloszek 1996, S. 261 ff.; Caudill/Butler 1992; Minsky/Papert 1988; Anderson/Rosenfeld [Hrsg.] 1988.

¹⁴¹ Vgl. Vester 1997, S. 30 ff.

¹⁴² Vgl. Güldenbergs 2001, S. 69 ff.; Albrecht 1993, S. 172; Hüholdt 1992, S. 136 ff.

¹⁴³ Vgl. Güldenbergs 2001, S. 71; Haaf 1994, S. 130 ff.; Cohen/Levinthal 1990, S. 130f. Zu Wesen und Ortsungebundenheit von Wissen vgl. auch Vester 1997, S. 68.

¹⁴⁴ Nachweislich wirken Substanzen, die das synchrone Schwingen der 'Nervenensambles' verhindern narkotisch, was die Korrelationstheorie plausibel erscheinen läßt, vgl. Mechsner 1994, S. 127 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Klix 1998, S. 180 ff.; Mc Closkey et al. 1988; Brown/Kulik 1977.

¹⁴⁶ Für eine grundlegende Kritik vgl. Pinker 1998, S. 146 ff.

neurophysiologische Grundlage für die nachfolgend erläuterte Bildung, Anwendung und Veränderung von mentalen Modellen.

2. Aufbau mentaler Modelle

a) Mentale Modellbildung als Entscheidungsprozeß

Die Art und Weise, wie sich Strukturen im menschlichen Gehirn bilden und wie diese Wissensrepräsentationen menschliches Verhalten steuern, wird in der Wissenspsychologie aus verschiedenen Perspektiven und in unterschiedlichen Begriffswelten diskutiert.¹⁴⁷ Nachfolgend wird, aufbauend auf Erkenntnisse aus der Motivationspsychologie, der Handlungspsychologie und der Kognitionswissenschaft, der **Prozeß der Bildung mentaler Modelle** bis hin zu seiner verhaltenssteuernden Wirkung anhand der in den Wirtschaftswissenschaften vorherrschenden Denkweise von wirtschaftlichem Handeln als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses erläutert.¹⁴⁸

In der Ökonomie wird wirtschaftliches Handeln als zielgerichtetes, planvolles Tun beschrieben.¹⁴⁹ Das Verhalten am Arbeitsplatz ist damit das Ergebnis eines - bewußten oder unbewußten - Entscheidungsprozesses.¹⁵⁰ Dieser kann grob in die Phasen der **Problemerkennung** und der **Problembewältigung** unterteilt werden.¹⁵¹ Der Begriff der Problemerkennung soll verdeutlichen, daß reale Entscheidungsprozesse üblicherweise nicht durch das Auftauchen eines einzelnen, losgelösten Problems initiiert werden. Vielmehr sind in der Praxis Probleme nie isoliert zu sehen. Sie sind miteinander verknüpft, und Maßnahmen zu ihrer Bewältigung haben eine Reihe von Wechselwirkungen, die wiederum andere Problembereiche tangieren.¹⁵² In der Phase der Problemerkennung geht es folglich um das Erkennen von komplexen Problemsituationen, einer Abgrenzung von Problembereichen und deren Priorisierung. Anschließend werden in der Problembewältigungsphase Handlungsalternativen generiert und bewertet und schließlich Maßnahmen ergriffen.

¹⁴⁷ Vgl. exemplarisch die verschiedenen Beiträge in den Sammelbänden Mandl/Spada [Hrsg.] 1988; Albert/Stapf [Hrsg.] 1996; Klix/Spada [Hrsg.] 1998.

¹⁴⁸ Zum menschlichen Handeln als Ergebnis von Entscheidungen allgemein vgl. Nisbett/Ross 1980, S. 8 ff.; Denzau/North 1994, S. 3 ff. Zu wirtschaftlichen Handeln als Entscheidungsprozeß vgl. exemplarisch Hahn/Hungenberg 2001, S. 34 ff. Zur hier vorgenommenen Verknüpfung von Handlungs- und Kognitionstheorien vgl. Gerjets 1995.

¹⁴⁹ Vgl. exemplarisch Domschke/Drexel 2007, S. 1. Nicht zuletzt entspricht auch das Selbstbild von Managern dem eines 'Entscheidungssträgers'.

¹⁵⁰ Vgl. auch nachfolgend Grochla 1969, S. 385 f.

¹⁵¹ Zu dieser Unterteilung vgl. Krüger/Ebeling 1991, S. 47 ff. Ähnlich Mintzberg et al. 1976, S. 252 ff.; Lyles 1981, S. 61 f. Andere Unterteilungen vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 34 ff.; Grochla 1969, S. 385. Zur empirischen Untersuchung von Phasen des Entscheidungsprozesses vgl. Witte 1968, S. 625 ff.; Witte 1973; Witte 1993, Sp. 910 ff.; Hauschildt/Petersen 1987, S. 1043 ff.

¹⁵² Vgl. Laroche 1995, S. 64 f. Für eine Systematisierung der verschiedenen Wechselwirkungen vgl. Langley et al. 1995, S. 269 ff.

Eine inhaltlich ähnliche, auch empirisch belegte, Phasenunterscheidung findet sich in der **Motivationspsychologie**.¹⁵³ Demnach beschäftigen sich Menschen in der ersten Phase eines Entscheidungsprozesses gedanklich überwiegend mit der **Elaboration** der Problemsituation (Wahl eines Problembereichs, Priorisierung), wohingegen in der zweiten Phase Gedanken hinsichtlich der **Realisierung** (Wollen) überwiegen, die schließlich in einer Handlung münden.¹⁵⁴ Die inhaltlich gleiche Zweiteilung benutzen *De Kleer/Brown* zur Erläuterung des Prozesses der mentalen Modellbildung, wobei die von ihnen verwendeten Begriffe **envisioning** und **running** sprachlich beschreiben, was mit dem Objekt mentales Modell in der jeweiligen Phase geschieht.¹⁵⁵ Nachfolgend wird die Bildung mentaler Modelle anhand dieses **Zwei-Phasen-Konzepts** erläutert (vgl. Abb. B-3).

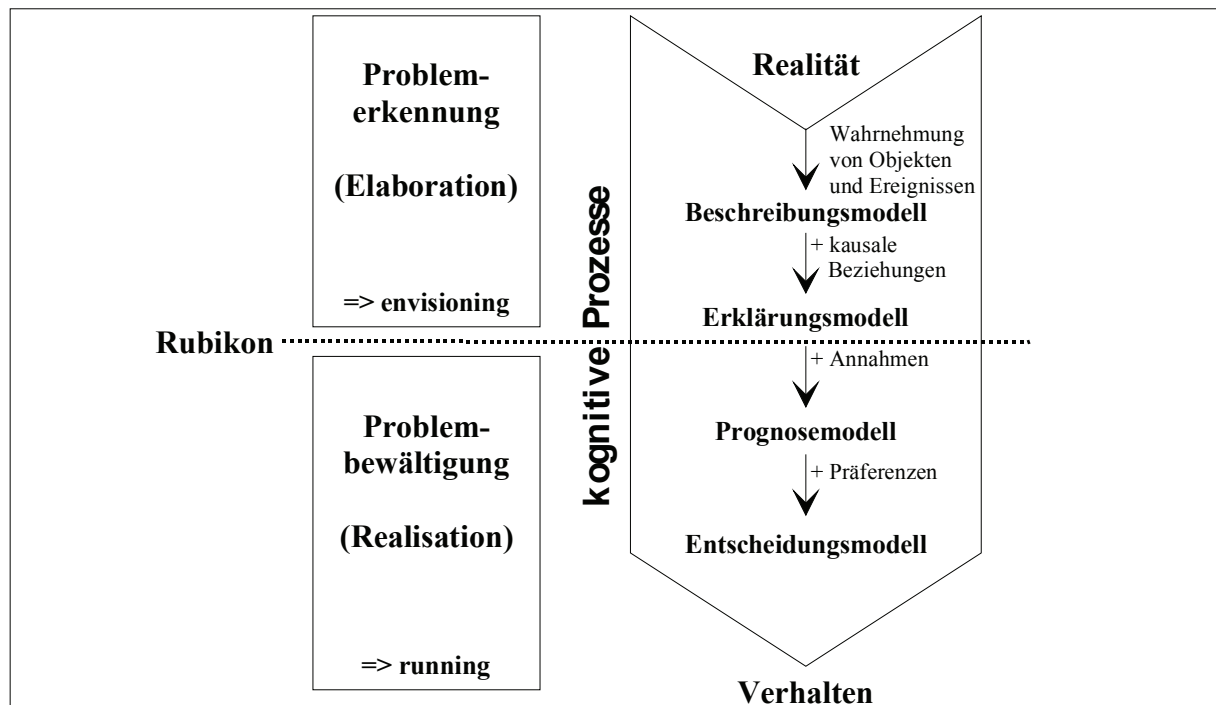


Abb. B-3: Prozeß der mentalen Modellbildung

Die Problemerkennung oder Elaboration ist primär an die **Wahrnehmung** von Objekten und Ereignissen in der Umwelt gekoppelt.¹⁵⁶ Zusätzlich kann, aufbauend auf vorhandenes Wissen (Erfahrung), auch durch schlußfolgerndes Denken (Inferenzbildung) neues Wissen in Form von mentalen Modellen gebildet werden.¹⁵⁷

¹⁵³ Vgl. Heckhausen 1987; Gollwitzer/Kinney 1989; Gollwitzer et al. 1990a; Gollwitzer et al. 1990b; Gollwitzer 1990; Gollwitzer 1991, S. 38 ff.; Gollwitzer 1996, S. 531 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Gollwitzer 1987, S. 6 f. Diese Unterscheidung ist in Anlehnung an die Überschreitung des Rubikon durch Julius Cäsar auch als 'Rubikon-Modell' bekannt, vgl. Heckhausen et al. [Hrsg.] 1987: Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften.

¹⁵⁵ Vgl. De Kleer/Brown 1983, S. 155 ff.; Steiner 1988, S. 113 f.; Fortmüller 1991, S. 232 ff.

¹⁵⁶ Vgl. exemplarisch Klix 1998, S. 172 f.

¹⁵⁷ Zum Begriff der Inferenz vgl. van der Meer 1998, S. 214, und Abschnitt D.I.2.b), S. 51.

Zunächst steht die Erfassung relevanter Elemente aus dem Originalsystem im Vordergrund.¹⁵⁸ Der Entscheidungsträger bildet sich ein **Beschreibungsmodell** der in Frage stehenden Sachverhalte. Dieses dient der systematisierten Wiedergabe von Tatbeständen, ohne jedoch kausale Hypothesen zu enthalten.¹⁵⁹ Beschreibungsmodelle werden in der Literatur nach ihrem Zweck und ihrem Einsatz im Problemlösungsprozeß oftmals auch als Erfassungs- oder Ermittlungsmodelle bezeichnet.¹⁶⁰ Ihre Aufgabe geht über die reine Dokumentation hinaus, da sie vielfach bereits die Informationen systematisieren oder gar verdichten.¹⁶¹

„Er legte an der Kasse \$ 5,- hin. Sie wollte ihm \$ 2,50 geben, aber er weigerte sich, sie zu nehmen. Deshalb kaufte sie ihm, als sie hineingingen, eine große Tüte Popcorn.“¹⁶²

Die meisten Leser stellen sich zunächst eine Situation an einer Kinokasse oder dergleichen vor und wundern sich, warum 'er' sich weigert, das vermeintliche Wechselgeld der mutmaßlichen Kassiererin anzunehmen. Die Verwunderung steigt, wenn verlautet, daß 'sie hineingingen'. Erst jetzt merkt der Leser, daß er den Text bisher falsch interpretiert hat, und daß 'sie' seine Begleiterin ist, die ihre Eintrittskarte selbst bezahlen wollte und zum Ausgleich eine Tüte Popcorn kauft. Offensichtlich bildet sich sofort ein zwar lückenhaftes, aber doch geschlossenes mentales Modell von der im Text beschriebenen Situation.¹⁶³

Im nächsten Schritt der Problemerkennung versucht das modellbildende Individuum, die **Zusammenhänge** zwischen einzelnen Elementen des Beschreibungsmodells zu erfassen. Im obigen Beispiel wird nicht gesagt, warum 'sie' ihm \$ 2,50 geben wollte und warum 'er' diese nicht annahm. Ein **Erklärungsmodell** entsteht erst durch Hinzunahme von **kausalen Beziehungen**, welche oftmals an bestimmte situationsabhängige Rahmenbedingungen geknüpft ist.¹⁶⁴ Auf Befragung könnte 'sie' erklären, 'sie' wolle unabhängig sein und durch den eigenen Beitrag dies ihrem Begleiter deutlich machen. 'Er' wiederum könnte die Annahme des Geldes verweigert haben, weil 'er' sich als Kavaliere erweisen wollte. Auf der anderen Seite läßt das Beschreibungsmodell offen, ob nicht Bruder und Schwester gemeinsam ins Kino gingen oder ob es sich bei dem

¹⁵⁸ Zu Einfluß- und Störgrößen der Wahrnehmung vgl. Koch 1992, Sp. 2320 ff.; Dutke 1994, S. 27; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 320 ff.; Staehle 1999, S. 197 ff.

¹⁵⁹ Im Gegensatz zum Propositionalistischen Ansatz (vgl. Johnson-Laird 1983, S. 147; Anderson 1988, S. 112 ff.; Schnotz 1988, S. 300 ff.; Fortmüller 1991, S. 120 ff.), der von einem additiven Zusammensetzen eines Modells aus einzelnen Propositionen ausgeht, wird hier der Auffassung Johnson-Lairds gefolgt, daß sich Individuen vom ersten Moment an vollständige, umfassende Modelle zur Beschreibung eines Sachverhalts machen (vgl. Johnson-Laird 1983, S. 158 ff.; Schnotz 1988, S. 305 ff.). Dies belegen auch die empirischen Ergebnisse aus der Wahrnehmungsforschung, vgl. Koch 1992, Sp. 2320.

¹⁶⁰ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 57; Bombach 1965, S. 342.

¹⁶¹ Während die Wahrnehmung von raum-zeitlichen Gegebenheiten quasi direkt in ein Modell umgesetzt werden kann, treten beim Textverstehen die vorgenommene Vereinfachung und Systematisierung oder vorhandene Lücken der Modelle deutlich zu Tage (vgl. Johnson-Laird 1983, S. 406 ff.; Schnotz 1988, S. 305 ff.; Fortmüller 1991, S. 243), wie auch das 'Popcorn'-Beispiel zeigt.

¹⁶² Collins/Brown/Larkin 1980 zitiert nach Schnotz 1988, S. 302.

¹⁶³ Vgl. Schnotz 1988, S. 302 f.

¹⁶⁴ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 57 f.

Kinobesuch um eine Werbemaßnahme zur Geschäftsanbahnung handelte und 'er' die Maßnahme bei seinen Vorgesetzten nachweisen muß.

Mit einem plausiblen **Erklärungsmodell** ist die Phase der Problemerkennung abgeschlossen. Das Individuum verfügt über ein mentales Modell, welches das Originalsystem erfaßt und ihm die kausalen und funktionalen Zusammenhänge zwischen den Systemelementen verdeutlicht. All dies bezieht sich **ex post** auf die Erklärung von beobachteten Sachverhalten aus der **Vergangenheit** und lediglich auf den vom modellbildenden Individuum **verfolgten Zweck**. So kommt es in der Realität häufig vor, daß Entscheidungsträger aus Zeitgründen oder mangelndem Interesse (sie verfolgen einen anderen Zweck) sich zwar ein Erklärungsmodell bilden, dieses aber nicht den realen Gegebenheiten entspricht.¹⁶⁵ Erst bei außergewöhnlichen Reizen, wie z.B. der Kündigung eines wichtigen Mitarbeiters, wird den tieferen Ursachen des zu erklärenden Phänomens nachgegangen.

In der Phase der **Problembewältigung** wird auf existierende Erklärungsmodelle aufgebaut. Empirisch bestätigt ist, daß in dieser Phase ein vorhandenes Erklärungsmodell, d.h. die Problemstruktur an sich, nicht mehr in Frage gestellt wird, und daß sich die Gedanken überwiegend mit Maßnahmen der Realisation einer Problemlösung beschäftigen.¹⁶⁶ Man fühlt sich verpflichtet, das als wichtig erkannte Problem auch zu lösen. In der Motivationspsychologie wird daher, im Gegensatz zu den elaborierenden mentalen Modellen in der Problemerkennungsphase, von implementierenden mentalen Modellen gesprochen.¹⁶⁷ Auf der anderen Seite darf dieser als 'Überschreiten des Rubikon' beschriebene Wechsel der Perspektive nicht als strenges Phasenmodell interpretiert werden. In vielen Fällen bewegt sich das menschliche Handeln nur '**jenseits des Rubikon**', ohne daß dem Bemühen der Problemlösung ein eigener Prozeß der Problemerkennung vorangegangen ist. Vielmehr baut Problemlösungsverhalten häufig auf bereits vorhandenen Erklärungsmodellen auf.¹⁶⁸

Unabhängig davon, ob auf bewährte Modelle zurückgegriffen wird, oder ob ein eigener Problemerkennungsprozeß vorangegangen ist, werden in der Problembewältigungsphase Erklärungsmodelle unter Hinzunahme von Rahmenbedingungen als **Prognosemodelle** genutzt. Mit Hilfe von **Annahmen** darüber, wie sich das Originalsystem zukünftig entwickeln wird und welche **situativen Rahmenbedingungen** gegeben sein werden, erfolgt eine gedankliche Simulation, wie sich das Original-

¹⁶⁵ Vgl. auch Abschnitt B.I.1.c), S. 42.

¹⁶⁶ Vgl. Gollwitzer/Kinney 1989, S. 531 ff.; Gollwitzer et al. 1990, S. 1119 ff.; Gollwitzer 1991, S. 83 ff. In der ersten Phase stehen verschiedene Ziele zur Auswahl, deren Erreichung ein unterschiedlicher Wert beigemessen wird. Nachdem ein Ziel als erstrebenswert festgelegt wurde (Rubikon überschritten), wird der Wert der Zielerreichung nicht mehr in Frage gestellt und nur noch Überlegungen hinsichtlich der zu ergreifenden Handlungen zur Zielerreichung angestellt. Obwohl bei Gollwitzer sprachlich der Entscheidungsprozeß mit der Zielfestlegung abgeschlossen ist, zeigt der Versuchsaufbau (vgl. Gollwitzer et al. 1990, S. 1120 f.) deutlich die beiden Phasen der Problemerkennung und der Problembewältigung im hier vertretenen Begriffsverständnis des Entscheidungsprozesses.

¹⁶⁷ Vgl. Gollwitzer 1991, S. 45.

¹⁶⁸ Vgl. Gollwitzer 1991, S. 51 ff. und Abschnitt B.II.1, vgl. S. 55 ff.

system unter den vermuteten Umständen verhalten wird. Insbesondere können gedanklich alternative Szenarien durchgespielt werden, was im klassischen Entscheidungsprozeß der Alternativengenerierung hinsichtlich der zur Problembewältigung zu ergreifenden Maßnahmen entspricht.¹⁶⁹

Unter Hinzunahme der persönlichen Ziele und Präferenzen¹⁷⁰ - in mathematischen Modellen in der Zielfunktion dargestellt - wird aus einem Prognosemodell ein **Entscheidungsmodell**. Anhand der Präferenzen werden die durch die Prognosemodelle generierten Handlungsalternativen bewertet und in eine Rangfolge gebracht. Die vom Individuum letztendlich gewählte Variante und damit das gezeigte **Verhalten** ist aus dieser Sicht die konsequente Umsetzung eines 'running' der mentalen Entscheidungsmodelle (vgl. Abb. B-3).

Unabhängig davon, ob eine Phase der Problemerkennung durchlaufen wurde, wird nachfolgend vom **Prozeß der mentalen Modellbildung** gesprochen, auch wenn in manchen Fällen die Problembewältigung anhand aus dem Langzeitgedächtnis aktivierter bewährter mentaler Modelle erfolgt und keine neuen Beschreibungs- und Erklärungsmodelle gebildet wurden.

b) Kognitive Prozesse der Modellbildung

In der Psychologie werden unter kognitiven Prozessen allgemein solche Vorgänge verstanden, durch die ein Individuum Informationen aufnimmt, verarbeitet und speichert.¹⁷¹ Auch die mentale Modellbildung beginnt mit einer Informationsaufnahme, zumeist einer Wahrnehmung externer Reize. Neben dieser externen **Aktivierung** können jedoch auch gedankliche Vorstellungen kognitive Prozesse der Modellbildung auslösen (interne Aktivierung), z.B. bei der mentalen Modellbildung zum nächsten Urlaub.

Grundlage der mentalen Modellbildung als Informations**verarbeitung** ist die individuelle Erfahrung.¹⁷² Darüber hinaus kann durch kognitive Prozesse neues Wissen geschaffen werden, welches über den bestehenden Erfahrungsschatz hinausgeht. Diese modellschaffenden kognitiven Prozesse werden hier als **Inferenzen** bezeichnet.¹⁷³

Inferenzen (Inferenzbildung) sind kognitive Prozesse, die auf der Basis von vorhandenem Wissen neues Wissen erzeugen.

¹⁶⁹ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 32 ff.

¹⁷⁰ Unter Präferenzen sollen hier allgemein alle personengebundenen Einflußgrößen der Entscheidung zusammengefaßt werden, wie z.B. Bedürfnisse, Werte, Motive, Emotionen, Einstellungen und ähnliche aus der Psychologie und dem Marketing bekannte Konstrukte (vgl. exemplarisch Zajonc 1980, S. 151 ff.; Schmalz 1996, S. 241 ff.; Dörner 1998, S. 301 ff.; Staehle 1999, S. 162 ff.). Mit dem Begriff der Präferenzen soll ferner dem Verständnis einer wirtschaftswissenschaftlichen Leserschaft entgegengekommen und eine uneinheitliche Begriffsverwendung vermieden werden.

¹⁷¹ Vgl. Neisser 1967, S. 4; Schmalz 1996, S. 242; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 51.

¹⁷² Vgl. Schnitz 1988, S. 299 ff.; Denzau/North 1994, S. 14.; Dutke 1994, S. 38 u. 44.

¹⁷³ Zum Begriff der Inferenzbildung vgl. van der Meer 1998, S. 213 ff.

Unterstellt man, daß bei einem Rückgriff auf bestehende Wissensstrukturen die 'Pfade' zwischen den Neuronen 'breiter' werden und das Wissen damit eine neue Qualität erhält (vgl. die neurophysiologischen Grundlagen, S. 45), so kann - in einem weitgefaßten Verständnis - auch die automatische Aktivierung vorhandener Strukturen als Inferenz bezeichnet werden.¹⁷⁴

Damit ergeben sich drei mögliche **Arten von Inferenzen**, die auch in der Umgangssprache bekannt sind:¹⁷⁵

- Assoziation:

Automatische Aktivierung vorhandener Wissensstrukturen, weil eines der durch die Struktur verbundenen Elemente aktiviert wird, so z.B. beim Hören bestimmter Musik, der Wahrnehmung markanter Düfte oder der Rückkehr an bekannte Orte.¹⁷⁶

- Analogieschluß:

Übertragen der Struktur vorhandener Modelle auf ein anderes Modell, z.B. von einem Wasserhahn auf ein Potentiometer in elektrischen Schaltkreisen.¹⁷⁷

- Schaffung neuen Wissens i.e.S.:

Deduktion: Schlußfolgerung von allgemeinen Zusammenhängen auf spezielle Probleme, z.B. die berühmten Schlußfolgerungen des Sherlock Holmes.¹⁷⁸

Induktion: Schlußfolgerung vom speziellen Problem auf allgemeine Zusammenhänge, z.B. im Verfahren der vollständigen Induktion der Mathematik.¹⁷⁹

Anhand der Arten der Schaffung neuen Wissens wird die **Bedeutung der individuellen Erfahrung**, der Gesamtheit des dauerhaft gespeicherten Wissens, noch deutlicher.¹⁸⁰ Diese prägt im Prozeß der Modellbildung vor allem die Phase der **Problemerkennung**, das Erfassen und Erklären von Problembereichen. Ohne vorhandenes Wissen sind weder Assoziationen noch Analogien möglich, und auch

¹⁷⁴ Vgl. zum erweiterten Begriffsverständnis von Inferenzen die Unterscheidung von Pseudoinferenzen und echten Inferenzen bei van der Meer 1998, S. 215.

¹⁷⁵ In der Wissenspsychologie (vgl. Anderson 1988, S. 120 ff.; Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 124 ff.; Seel 1991, S. 51; Dutke 1994, S. 23 ff.; Wahren 1996, S. 136 f.) und im Marketing (vgl. Esch 2006, S. 80 ff.) werden die nachfolgend beschriebenen Vorgänge häufig anhand der Schematheorie erläutert. Zu Unterschieden in der Begrifflichkeit vgl. Dutke 1994, S. 23 f. Zum besseren Allgemeinverständnis wird auf eine Darstellung anhand der Schematheorie verzichtet und statt dessen auf die Begriffe Assoziationen, Analogien, Induktionen und Deduktionen zurückgegriffen.

¹⁷⁶ In diesem Verständnis kann die aus den behavioristischen Lerntheorien bekannte Konditionierung als ein bewußter Aufbau von Assoziationen zur Aktivierung mentaler Modelle interpretiert werden (vgl. Fortmüller 1991, S. 38 ff. und 42 ff.).

¹⁷⁷ Vgl. Anderson 1988, S. 204 ff.; Klix 1998, S. 46; Seel 1991, S. 53 ff.; Dutke 1994, S. 15 ff.; van der Meer 1998, S. 215.

¹⁷⁸ Vgl. van der Meer 1998, S. 216 ff.

¹⁷⁹ Vgl. van der Meer 1998, S. 224 ff.

¹⁸⁰ Für die hier interessierende Fragestellung des Unternehmungswandels wird von erwachsenen Menschen als modellbildenden Individuen ausgegangen und Fragen der erstmaligen Entwicklung von Wissensstrukturen (vgl. exemplarisch Reusser 1998, S. 115 ff.), wie sie z.B. bei der Entwicklungstheorie Piagets (vgl. exemplarisch Piaget 1988) im Vordergrund stehen, werden vernachlässigt.

deduktive Schlußfolgerungen können nicht gezogen werden.¹⁸¹ Hinsichtlich des gewünschten Verhaltens am Arbeitsplatz werden bei der Bewerberauswahl nicht ohne Grund die Berufserfahrung und eine spezifische Ausbildung in den Vordergrund gestellt.

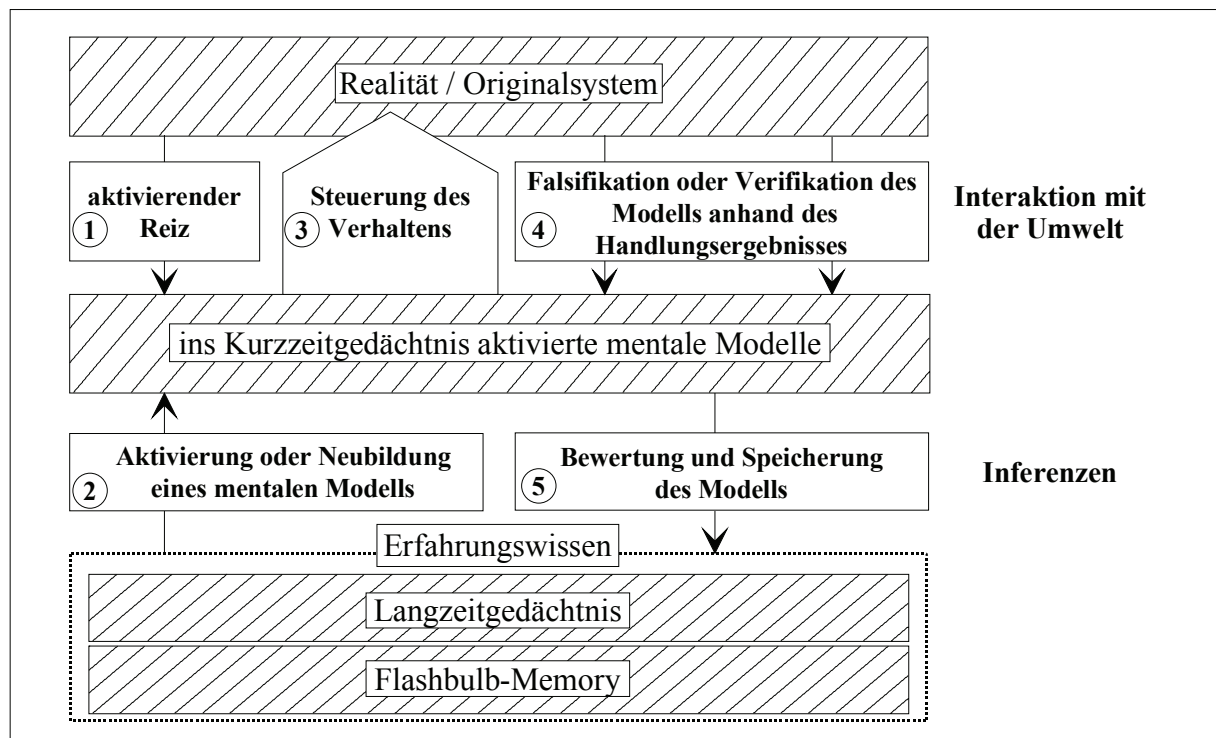


Abb. B-4: Kognitive Prozesse der mentalen Modellbildung

Vorhandene Erklärungsmodelle können geschlossen aktiviert und zur Problembewältigung eingesetzt werden. Dies belegen auch die Erkenntnisse aus der Gedächtnisforschung die zeigen, daß einmal eingeübtes Verhalten und oft genutztes Wissen leichter und schneller abrufbar sind als wenig genutztes Wissen.¹⁸²

Das Verhalten wird von den ins Kurzzeitgedächtnis aktivierten mentalen Modellen gesteuert. Anhand des Handlungsergebnisses erweist sich dabei das gebildete oder aktivierte Modell entweder als funktionsfähig im Sinne des verfolgten Zwecks (**Verifikation**), oder aber es stellt sich als unbrauchbar heraus (**Falsifikation**, vgl. Abb. B-4). Es folgt eine entsprechende Bewertung, anschließend wird das Modell abgespeichert. Im Normalfall werden bewährte Modelle im Langzeitgedächtnis abgelegt, je nach Art des Handlungsergebnisses, z.B. bei einschneidenden Erlebnissen, ist jedoch auch eine Verankerung im ebenfalls zum Erfahrungswissen zählenden Flashbulb-Memory mög-

¹⁸¹ Streng analytisch betrachtet sind induktive Vorgehensweisen auch ohne Erfahrung möglich, jedoch dürfte eine rein induktive Schaffung neuen Wissens nicht sehr fruchtbar sein.

¹⁸² Vgl. die neurophysiologischen Grundlagen S. 45.

lich.¹⁸³ Sowohl im Langzeitgedächtnis wie auch im Flashbulb-Memory gespeicherte mentale Modelle können zukünftig geschlossen aktiviert oder als Grundlage für eine Modellneubildung herangezogen werden.

c) Architektur mentaler Modelle

Wie sind mentale Modelle aufgebaut, damit eine gedankliche Simulation auch komplexer Sachverhalte anhand mentaler Modelle funktionieren kann? Eine Antwort darauf gibt *Seel* mit der **Zwei-Komponenten-Theorie mentaler Modelle**. Er unterscheidet innerhalb mentaler Modelle eine **deklarative Komponente**, die Erfahrungswissen über reale Sachverhalte repräsentiert und eine **prozedurale Komponente**, die es erlaubt, anhand des Modells Wissen herzuleiten, das über die deklarativen Elemente des Modells hinausgeht (vgl. Abb. B-5).¹⁸⁴

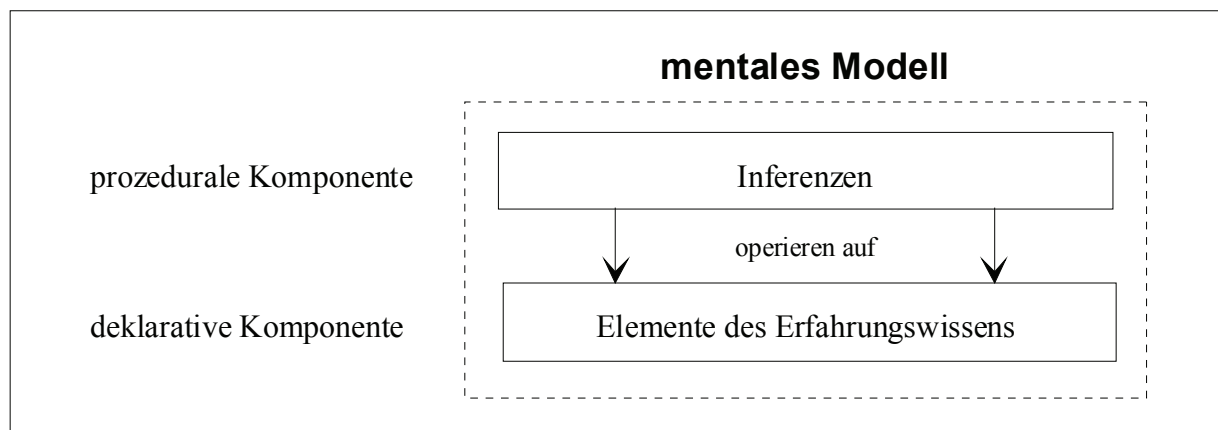


Abb. B-5: Zwei-Komponenten-Theorie mentaler Modelle

Quelle: nach Seel 1991, S. 62

Die **deklarative Komponente** enthält die für die Repräsentation des Originals im Modell relevanten Teile des **Erfahrungswissens**. Entsprechend der Modellhierarchie (vgl. S. 39) können das auch mentale (Teil-) Modelle zu Subsystemen des abzubildenden Originals sein. Solches deklarative Wissen muß nicht auf eigener Erfahrung beruhen. Neben aus dem eigenen Verhalten gewonnener Erfahrung zählt auch angelesenes oder auf andere Art von Dritten übernommenes **kommuniziertes Wissen** zum Erfahrungswissen. Die zweite Komponente mentaler Modelle ist eine **prozedurale Komponente**, die es möglich macht, durch Inferenzen neues Wissen herzuleiten. Inferenzen dienen demzufolge nicht nur der Konstruktion, sondern auch der Manipulation und Überprü-

¹⁸³ Zum Flashbulb-Memory vgl. S. 45. Da die Aufgabenerfüllung am Arbeitsplatz im Normalfall nicht zu den einschneidenden Erlebnissen zählt, erfolgt die Speicherung der für das Leistungsverhalten ausschlaggebenden mentalen Modelle überwiegend im Langzeitgedächtnis.

¹⁸⁴ Vgl. Seel 1991, S. 20 f.; Cohen/Bacdayan 1994, S. 554 ff. Seel nennt die zweite Komponente auch operative Komponente, was hier aus Gründen der einheitlichen Begriffsverwendung vermieden wird.

fung von mentalen Modellen.¹⁸⁵ Erst anhand von Inferenzen in der prozeduralen Komponente mentaler Modelle können mit **Prognosemodellen** verschiedene Alternativen generiert werden.¹⁸⁶

Zur vollständigen Simulation realer Sachverhalte in mentalen Modellen werden deklarative und prozedurale Komponente benötigt. Ein Beispiel liefert das **Schachspiel**: Neben dem Wissen um die einzelnen Spielfiguren mit ihren spezifischen Eigenschaften (deklarative Komponente) sind Inferenzen notwendig, mit denen bei der Anwendung des mentalen Modells Schachspiel das eigene und das gegnerische Verhalten am Spielbrett gedanklich simuliert werden kann (prozedurale Komponente).

Die gedankliche Aufteilung in die zwei Komponenten erleichtert das Verständnis mentaler Modelle und im betriebswirtschaftlichen Kontext die Ableitung **personalwirtschaftlicher Maßnahmen**. In Abhängigkeit von der zu erlernenden Aufgabenstellung können deklarative und prozedurale Bestandteile zunächst getrennt voneinander geschult und anschließend das neue mentale Modell in der Anwendung geübt werden, so z.B. bei der Einführung neuer EDV-Systeme.¹⁸⁷

Im Beispiel der Einführung eines EDV-Systems sind zunächst Defizite im **deklarativen Wissen** zu beseitigen, z.B. hinsichtlich der Sicherheit des EDV-Systems, der Strahlungsarmut der Bildschirme, der Erleichterung der Aufgabenstellung hinsichtlich Zeit, Genauigkeit und nicht zuletzt der Korrekturmöglichkeit von Eingabefehlern. Ein Verweis auf bereits im Einsatz befindliche ähnliche Systeme kann helfen, Barrieren abzubauen. Ebenfalls zur Erweiterung der deklarativen Wissensbestände zählt die Vermittlung der Funktionalität einzelner Softwaremodule, z.B. daß unter dem Pull-down Menü 'Kalkulationsverfahren' zwischen statischen und dynamischen Verfahren gewählt werden kann. Aufbauend auf dieses deklarative Wissen kann nun die Schulung und Übung in der Anwendung der Software erfolgen, was dem Aufbau der **prozeduralen Komponente** des mentalen Modells entspricht. Die Mitarbeiter üben an typischen Beispielaufgaben, die Software auf die Problemstellungen ihres Arbeitsplatzes anzuwenden, um für die alltägliche Arbeit gerüstet zu sein.

Die gedankliche Trennung der vorgestellten zwei Komponenten findet sich auch bei Medien der **Verarbeitung expliziten Wissens**, wie z.B. Expertensystemen oder wissensbasierten Systemen, wieder. Als Mindestbestandteile werden eine Datenbasis und

¹⁸⁵ Vgl. Schnotz 1988, S. 312. Die Abfolge vom Beschreibungsmodell zum Entscheidungsmodell im Prozeß der mentalen Modellbildung (vgl. Abbildung B-3, S. 47) kann aus dieser Perspektive auch als Nutzung der prozeduralen Komponente ein und desselben mentalen Modells beschrieben werden.

¹⁸⁶ Vgl. Johnson-Laird 1983, S. 23: "An inference is a process of thought that leads from one set of propositions to another."

¹⁸⁷ Ähnlich wird in Prüfungen an der Universität zwischen Wissenswiedergabe und -transfer unterschieden. Erst anhand des Transfers auf eine neue Problemstellung kann der Kandidat zeigen, daß er hinsichtlich des geprüften Sachverhalts über ein funktionsfähiges mentales Modell mit deklarativer und prozeduraler Komponente verfügt.

eine Inferenz- oder Problemlösungskomponente angesehen.¹⁸⁸ Die gedankliche Trennung mentaler Modelle in eine deklarative und eine prozedurale Komponente erleichtert somit auch die Abgrenzung und Erfassung relevanten Wissens hinsichtlich der Umwandlung von implizitem in explizites Wissen und vice versa.

II. Mentale Modelle im Unternehmungsprozeß

1. Einsatz und Wirkung mentaler Modelle

a) Verhaltenssteuerung auf unterschiedlichen Regulationsebenen

Während im letzten Abschnitt die kognitiven Vorgänge im Gehirn im Vordergrund standen, steht nun die **verhaltenssteuernde Funktion mentaler Modelle** zur Diskussion. Diese wurde bisher überwiegend in der Arbeits- und Organisationspsychologie und mit dem Schwerpunkt auf ausführenden Tätigkeiten untersucht.¹⁸⁹

Hinsichtlich der **Verhaltenssteuerung** ist zunächst zwischen kollektivem und individuellem Verhalten zu unterscheiden. Aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Regelung des **kollektiven Verhaltens** der Regelung des **individuellen Verhaltens** übergeordnet, da ein großer Teil des zu steuernden individuellen Leistungsverhaltens sich erst aus der Arbeitsteilung und Spezialisierung durch organisatorische Regelungen ergibt.¹⁹⁰ Die Beziehung ist allerdings von wechselseitiger Abhängigkeit geprägt. Die Möglichkeiten der Gestaltung organisatorischer Regelungen sowie des Einsatzes von Arbeitsteilung und Spezialisierung sind in der Praxis zum einen beschränkt durch außerhalb des Gestaltungsbereichs liegende Restriktionen, wie z.B. die Wettbewerbsstruktur und die gewählte Strategie. Zum anderen sind die innerhalb des Gestaltungsbereichs vorliegenden Anfangs- und Rahmenbedingungen, wie z.B. vorhandene Arbeitnehmer, deren Leistungspotentiale und geübtes Interaktionsverhalten, aber auch die verfügbaren Sach- und Hilfsmittel zu beachten (vgl. Abb. B-6). Vom wissenschaftlichen Ideal der personenunabhängigen Organisation und einer Stellenbildung ad rem ist die reale organisatorische Gestaltung oft weit entfernt. Statt dessen ist häufig eine Organisation ad personam (auch in Bezug auf Personengruppen) zu beobachten.

¹⁸⁸ Neben Wissensbasis und Inferenzmaschine werden üblicherweise noch eine Wissenserwerbs- oder Dialogkomponente und eine Erklärungskomponente als Merkmale von Expertensystemen genannt. Vgl. Hansen/Neumann 2001, S. 470 ff.; Jackson 1989; Harmon/King 1989.

¹⁸⁹ Vgl. Hacker 1996, S. 770.

¹⁹⁰ Vgl. Hacker 1986, S. 155; Hacker 2005, S. 239.

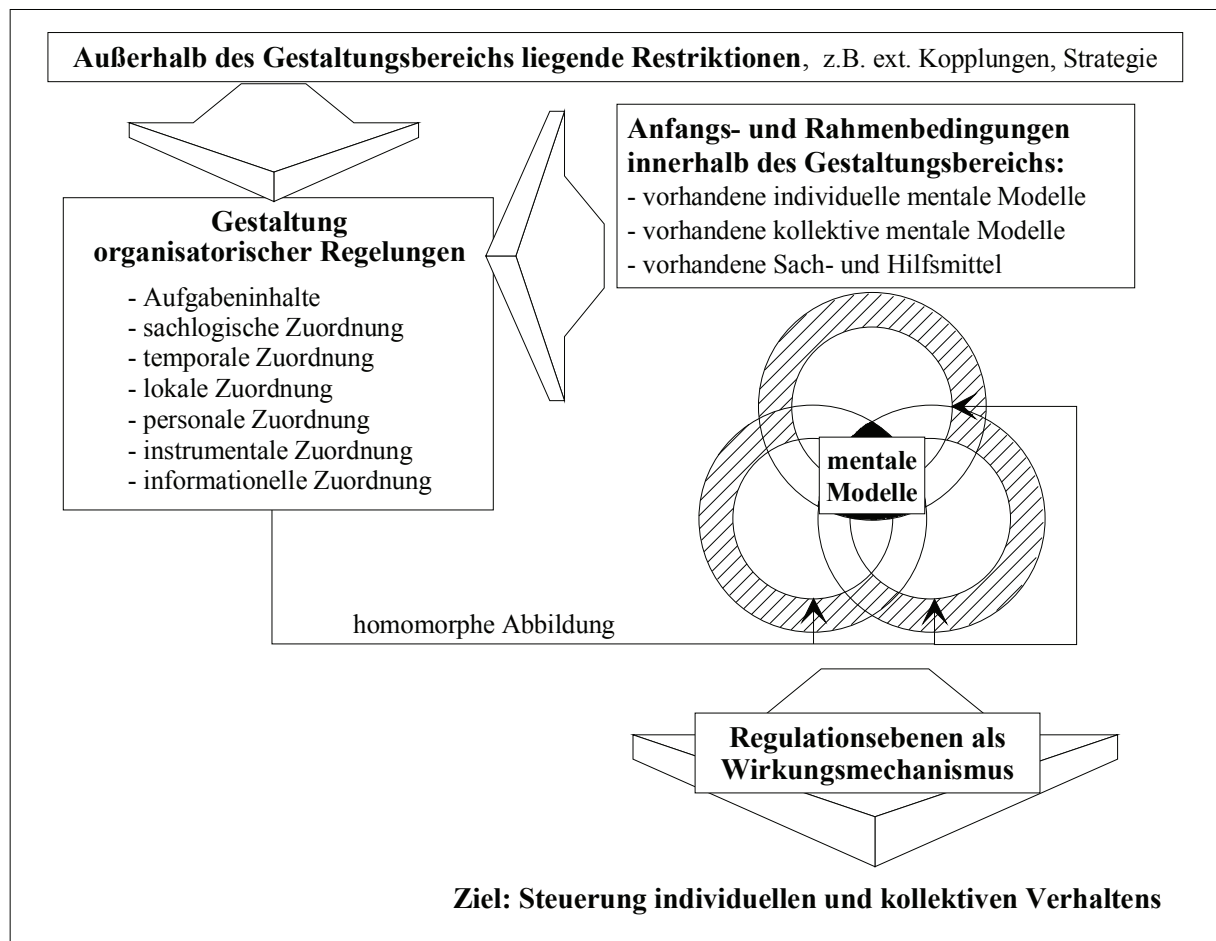


Abb. B-6: Einflußgrößen der Gestaltung organisatorischer Regelungen

Die außerhalb des Gestaltungsbereichs liegenden Restriktionen müssen üblicherweise als gegeben hingenommen werden. Anders verhält es sich mit den Gegebenheiten innerhalb des Gestaltungsbereichs. Zwar muß von den vorhandenen individuellen und kollektiven mentalen Modellen als Anfangs- und Rahmenbedingungen ausgegangen werden. Hinsichtlich des Ziels der Steuerung des individuellen und kollektiven Verhaltens können jedoch Maßnahmen ergriffen werden.

Als **Mechanismus der Verhaltenssteuerung** durch die mentalen Modelle wird nachfolgend auf die in der Arbeits- und Organisationspsychologie eingeführte Hierarchie der **Regulationsebenen** zurückgegriffen.¹⁹¹ Im Gegensatz zu den kognitiven Prozessen der Modellbildung und –veränderung kann die Verhaltenssteuerung durchaus auch unbewußt und damit ohne kognitive Beanspruchung von sich gehen. Dies ist von beson-

¹⁹¹ Vgl. grundlegend Hacker 1973; Hacker 1986, Hacker 2005, sowie die Ergänzung der heuristischen Metaebene durch Semmer/Frese 1985. Für eine Zusammenfassung vgl. Frese/Zapf 1994, S. 284 ff. Sprachlich und begrifflich ist festzuhalten, daß nicht die mentalen Modelle einzelnen Regulationsebenen zugeordnet werden, sondern ihre Regulation des individuellen Verhaltens. Mit zunehmender Übung und Anwendung kann ein zunächst auf der intellektuellen Regulationsebene verhaltenssteuerndes mentales Modell im Laufe der Zeit zu einem flexiblen Problemlösungsverhalten oder einer rein sensumotorischen Verhaltenssteuerung führen.

derer Bedeutung für die Gestaltung von Maßnahmen der Implementierung. Nur wenn es möglich ist, die das Verhalten steuernden mentalen Modelle bewußt zu hinterfragen (bewußtseinsfähige mentale Modelle), können diese auch verändert werden. Demgegenüber kann im Fall einer unbewußten Verhaltenssteuerung lediglich durch gezielte Anreizgestaltung versucht werden, die Aktivierung unerwünschter mentaler Modelle zu verhindern. Diese Zusammenhänge werden in Abschnitt B.II.2 (vgl. 72 ff.) anhand von Regelkreisen noch ausführlich erläutert. Als Grundlage werden nachfolgend zunächst die Regulationsebenen dargestellt.

Regulationsebene der Verhaltenssteuerung	sensomotorische Ebene	Ebene der flexiblen Verhaltensmuster	intellektuelle Ebene	heuristische (Meta-) Ebene
vom mentalen Modell gesteuertes Verhalten	sensomotorische Aktionen	situativ flexibles, aber geübtes Problemlösungsverhalten	Bewältigung komplexer, intellektuell herausfordernder Probleme	Anwendung genereller Problemlösungsheuristiken
Art der Verhaltenssteuerung	unbewußt	bewußtseinsfähig, aber nicht bewußtseinspflichtig	bewußtseinspflichtig	bewußter und unbewußter Einsatz von Heuristiken
Möglichkeit der Verhaltensänderung	nur durch Aktivierung anderer mentaler Modelle	durch Aktivierung anderer mentaler Modelle oder durch kognitive Veränderung des Modells	nur durch kognitive Veränderung des mentalen Modells	durch Aktivierung anderer mentaler Modelle oder durch kognitive Veränderung des Modells
Art des verfolgten Ziels	nur abhängige Ziele	(selbständige) Unter-/Nebenziele	Hauptziele	kein konkreter Zielbezug
Detaillierungsgrad der Verhaltenssteuerung	detaillierte Regulation elementarer Handlungen	wohlbekanntes Verhaltensmuster mit der Möglichkeit situativer Anpassung	eher grobe, aber bewußt aufgestellte komplexe Pläne und Strategien	Metapläne und Heuristiken, die auf konkrete Probleme angepaßt werden müssen
Verarbeitung von Feedback	unbewußtes Verarbeiten von Feedback	Verarbeiten von als solchen erkannten Feedback-Signalen	Analyse und Synthese aller neuen Informationen	nicht objekt-orientierte, abstrakte Überprüfung auf logische Konsistenz

Abb. B-7: Regulationsebenen mentaler Modelle

Quelle: entwickelt nach Frese/Zapf 1994, S. 285.

Auf der niedrigsten Regulationsebene, der **sensomotorischen Ebene**, steuern die mentalen Modelle das sensomotorische Verhalten, d.h. alle motorischen Reaktionen auf die Wahrnehmung von Reizen, z.B. das Bremsen eines Autofahrers, wenn ein Kind auf die Fahrbahn läuft (vgl. Abb. B-7). Die Verhaltenssteuerung auf der sensomotorischen Ebene verläuft **unbewußt** ab. Sie dient der Verfolgung von unselbständigen Teil- oder Unterzielen. Durch die geringe kognitive Belastung können bei entsprechender Übung auch mehrere solcher Bewegungsabläufe parallel und auch sehr detailliert und genau gesteuert werden, z.B. ein geübter Autofahrer, der gleichzeitig bremst

und lenkt.¹⁹² Auch die Verarbeitung von Feedback-Signalen auf der sensomotorischen Regulationsebene erfolgt unbewußt, wie z.B. beim Erlernen von Schwimmen deutlich wird. Man kann zwar versuchen, die Schwimmbewegung bewußt zu durchdenken, das Schwimmen selbst lernt man aber nur durch Üben der Bewegung im Wasser. Hieran wird als wichtiges Merkmal der sensomotorischen Ebene die nur eingeschränkte Möglichkeit der Verhaltensänderung deutlich: Auf dieser Regulationsebene verhaltenssteuernd wirkende mentale Modelle können nicht durch kognitive Vorgänge bewußt verändert werden (**nicht bewußtseinsfähige mentale Modelle**). Eine Änderung des Verhaltens ist deshalb nur durch eine Aktivierung anderer mentaler Modelle anhand anderer Reize möglich. Dies verdeutlicht das Beispiel des Golfspielers Bernhard Langer, der nach anhaltenden Schwierigkeiten beim Einlochen erst den Schläger und anschließend die Griffhaltung änderte (neue Reize), um so unbewußt gesteuerte Bewegungsabläufe zu unterbinden.

Die Handlungssteuerung durch mentale Modelle auf der **Ebene der flexiblen Verhaltensmuster**¹⁹³ kann im Gegensatz zu sensomotorisch gesteuertem Verhalten auch bewußt ablaufen und intellektuell erfaßt werden. Sie ist bewußtseinsfähig, jedoch nicht bewußtseinspflichtig, d.h. auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster ist sowohl eine bewußte wie auch eine unbewußte Verhaltenssteuerung möglich. Auf einen Reiz wird mit einem wohl bekannten und geübten Problemlösungsmuster reagiert, welches jedoch situativ an die gegebenen Umstände angepaßt werden kann.¹⁹⁴ Zur Verhaltenssteuerung auf dieser Regulationsebene gehört sowohl das Richten der Aufmerksamkeit auf bestimmte Informationen, als auch die Zuordnung von Wahrnehmungen zu bestimmten Kategorien und das Aktivieren entsprechender mentaler (Teil-) Modelle aus dem Erfahrungswissen. Ein typisches Beispiel der Handlungssteuerung auf der Ebene der flexiblen Verhaltensmuster ist der von *Hacker* beschriebene Anlagenfahrer, der auf bestimmte Frühwarnsignale seiner Anlage achtet und sie entsprechend steuert (vgl. S. 40).¹⁹⁵ Das Beispiel zeigt deutlich die Vorteile der Verhaltenssteuerung auf dieser Regulationsebene. Zum einen erleichtert die unbewußte Verhaltenssteuerung, wie z.B. das Achten auf Eingriffssignale, die Aufgabenerfüllung, zum anderen kann das zugehörige mentale Modell bei Bedarf, z.B. bei Erweiterung der Anlage, ins Bewußtsein gerufen und durch kognitive Vorgänge verändert werden.

Die bewußtseinspflichtige Handlungssteuerung auf der **intellektuellen Regulations-ebene** geht mit einer Erkenntnistätigkeit des Gehirns einher.¹⁹⁶ Dies ist notwendig z.B. zum Verstehen eines neuen Sachverhalts oder dem erstmaligen Erleben einer Situation. Komplexe, intellektuell herausfordernde Probleme, wie z.B. das Erlernen eines neuen Computerprogramms, müssen analysiert und zu einem funktionsfähigen mentalen

¹⁹² Vgl. Frese/Zapf 1994, S. 284; Hacker 1986, S. 157; Hacker 2005, S. 240 f.

¹⁹³ Vgl. Frese/Zapf 1994, S. 284. Hacker nennt diese Regulationsebene die perzeptiv-begriffliche Regulationsebene, vgl. Hacker 1986, S. 157; Hacker 2005, S. 242.

¹⁹⁴ Dies entspricht der Konkretisierung eines Erklärungsmodells anhand der gegebenen Rahmenbedingungen im Prozeß der mentalen Modellbildung, vgl. S. 46 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Hacker 1986, S. 157 f.; Hacker 1998, S. 242 f.; Frese/Zapf 1994, S. 284.

¹⁹⁶ D.h. es muß eine Problemerkennungsphase durchlaufen und ein neues mentales Modell gebildet werden.

Modell verarbeitet werden. Entsprechend ist der Detaillierungsgrad der Verhaltenssteuerung eher grob. Da noch nicht klar ist, welche Feedback-Signale für die Steuerung des eigenen Verhaltens relevant sind, werden alle neuen Informationen zur Verfeinerung des Modells in Betracht gezogen.¹⁹⁷ Daher liegt auf der Hand, daß bei einer Steuerung auf dieser Regulationsebene das Verhalten nur durch bewußte kognitive Vorgänge am entsprechenden mentalen Modell verändert werden kann. So werden z.B. Reaktionen auf Änderungen einer gesetzlichen Rahmenbedingung auf der intellektuellen Ebene gesteuert. Ein neues mentales Modell muß bewußt aufgebaut werden, und alle Informationen aus diesem Umfeld werden als Feedback verarbeitet, da die Auswirkungen der Gesetzesänderung und ihre Interpretation durch die ausführenden Behörden noch nicht bekannt sind.

Den bisher genannten Ebenen übergeordnet ist die **heuristische Regulationsebene** (Metaebene). Im Gegensatz zu den anderen Ebenen wird auf dieser Ebene kein unmittelbar zielorientiertes Verhalten gesteuert. Vielmehr hat die heuristische Regulationsebene die Muster und Vorgehensweisen zum Gegenstand, nach denen ein Individuum mentale Modelle bildet. Es handelt sich sozusagen um die 'mentalen Modelle der Modellbildung', wie z.B. in der Organisationslehre die Vorgehensprinzipien 'vom Groben zum Detail' und 'von außen nach innen'.¹⁹⁸ Solche generellen Problemlösungsmuster entziehen sich einem direkten Feedback und können lediglich auf logische Konsistenz überprüft werden. Erst in ihrer Anwendung in einem mentalen Modell und einer zielorientierten Verhaltenssteuerung auf einer der anderen Regulationsebenen können sie ihre Nützlichkeit hinsichtlich der Erreichung von Zielen unter Beweis stellen.¹⁹⁹

Neben der bereits als wichtig herausgestellten Möglichkeit der Verhaltensänderung auf den einzelnen Regulationsebenen ist für Implementierungsprobleme im Wandlungsmanagement von besonderer Bedeutung, in welchem Verhältnis die Ebenen zueinander stehen, und inwiefern sich vorhandene mentale Modelle wechselseitig beeinflussen. Dies kann wichtige Hinweise für die Gestaltung von Wandlungsmaßnahmen geben, nicht nur hinsichtlich der Ansatzpunkte wo ein 'Hebel' anzusetzen ist, sondern auch in Bezug auf die erzielbare 'Hebelwirkung'. Die **Ebenen der Handlungsregulation sind hierarchisch aufgebaut**, d.h. die jeweils übergeordnete Ebene gibt Rahmenbedingungen für die Handlungssteuerung auf der untergeordneten Ebene vor. So ist die heuristische Ebene der intellektuellen Ebene übergeordnet, diese wiederum der Ebene der flexiblen Verhaltensmuster und diese der sensomotorischen Ebene. Die größte Hebelwirkung hinsichtlich einer Verhaltensänderung haben folglich mentale Modelle, die auf der heuristischen oder der intellektuellen Regulationsebene wirken.

Bei der Gestaltung von Maßnahmen des Wandlungsmanagements muß aber auch die umgekehrte Wirkungsrichtung berücksichtigt werden. Insbesondere nimmt die Stabilität des gezeigten Verhaltens, und damit auch die **Resistenz gegen Veränderungen**,

¹⁹⁷ Vgl. Hacker 1986, S. 158; Hacker 2005, S. 243; Frese/Zapf 1994, S. 284 f.

¹⁹⁸ Vgl. Krüger 1997b, S. 749.

¹⁹⁹ Vgl. Semmer/Frese 1985, S. 296 ff.; Frese/Zapf 1994, S. 285.

in der Hierarchie der Regulationsebenen von oben nach unten zu.²⁰⁰ In Abhängigkeit von der Häufigkeit der Anwendung eines mentalen Modells und der Bewertung des entsprechenden Handlungsergebnisses (vgl. Abb. B-4, S. 52) etabliert sich ein Verhaltensmuster, welches sich durch die häufige Anwendung stabilisiert. Dies ist auf die Verfestigung des das Verhalten steuernden mentalen Modells zurückzuführen.²⁰¹ Aus Sicht der Neuropsychologie entspricht dies der Tatsache, daß sich regelmäßig aktivierte neuronale Strukturen 'verbreitern' und sich leichter wieder aufrufen lassen.²⁰² Das Alltagsverhalten des erwachsenen Menschen wird daher sehr stark von weitgehend veränderungsresistenten mentalen Modellen der unteren Regulationsebenen gesteuert.

Eine **Sonderrolle** kommt den Metaregeln und Problemlösungsverfahren auf der **heuristischen Regulationsebene** zu. Entgegen ihrer Position an der Spitze der Hierarchie, die eine hohe Wandlungsfähigkeit impliziert, sind Metaregeln und allgemeine Problemlösungsweisen nur schwer zu verändern. Aus neuropsychologischer Sicht ist dies darauf zurückzuführen, daß solche Metaregeln sehr häufig zum Einsatz kommen und sich die entsprechenden neuronalen Wege stark verfestigen.

Hinsichtlich der Wechselwirkungen zwischen mentalen Modellen und Möglichkeiten ihrer Veränderung können folglich zwei Wirkungsrichtungen festgehalten werden. Zum einen ist die Hierarchie der Regulationsebenen zu beachten. Da **übergeordnete Regulationsebenen** den Rahmen für die Verhaltenssteuerung auf untergeordneten Ebenen vorgeben, kann durch Veränderung auf dieser Regulationsebene verhaltenssteuernder mentaler Modelle die **größte Hebelwirkung** erzielt werden. Zum anderen muß beachtet werden, daß auf den **unteren Regulationsebenen** die das Verhalten steuernden mentalen Modelle **am wenigsten zu verändern** sind. Dies gilt insbesondere für die sensomotorische Regulationsebene. Das Verhalten erwachsener Menschen ist deshalb sehr stark von vorhandenen, bewährten mentalen Modellen geprägt, die oftmals nicht mehr bewußtseinsfähig sind. In solchen Fällen ist eine Verhaltensänderung nur noch möglich, wenn die Aktivierung der unerwünschten mentalen Modelle verhindert wird. Eine mittlere Position sowohl in der Hierarchie der Regulationsebenen als auch hinsichtlich der Veränderungsresistenz nehmen solche mentalen Modelle ein, die das Verhalten auf der Ebene der flexiblen Problemlösungsmuster steuern. Diese Erkenntnisse haben unmittelbare Konsequenzen für Probleme des Unternehmenswandels, wie auch die nachfolgenden Überlegungen zur Effizienz der Verhaltenssteuerung auf den unterschiedlichen Regulationsebenen zeigen.

b) Effizienz der Verhaltenssteuerung und organisatorische Aspekte

■ Effizienz der Verhaltenssteuerung in Abhängigkeit vom Aufgabentyp

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich in der Vergangenheit unter der Überschrift '**tätigkeitsregulierende operative Abbilder**' überwiegend mit mentalen

²⁰⁰ Vgl. Hacker 2005, S. 250.

²⁰¹ Vgl. ähnlich der 3-Stufen Prozeß des Schemaerwerbs, Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 128 ff.

²⁰² Vgl. Abschnitt B.I.1.d), S. 45 ff.

Modellen zur effizienten Steuerung von **Ausführungsaufgaben** beschäftigt.²⁰³ Im Zeitalter dynamischen Wettbewerbs und sich ständig verändernder Rahmenbedingungen ist die effiziente Erfüllung von Ausführungsaufgaben jedoch lediglich eine Mindestvoraussetzung, um im Wettbewerb mithalten zu können, und externe Anforderungen an die Organisation wie Flexibilität, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit gewinnen an Bedeutung.²⁰⁴ Über den Fortbestand und die erfolgreiche Weiterentwicklung einer Unternehmung entscheidet daher heute mehr denn je die Qualität der Erfüllung von Leitungs- und **Führungsaufgaben**.

Zur effizienten Erfüllung von **Führungsaufgaben** werden jedoch andere Wissensinhalte benötigt als für Ausführungsaufgaben, weshalb auch die das Führungsverhalten steuernden mentalen Modelle anders ausgeprägt sind und auf anderen Regulationsebenen ansetzen als operative Abbilder. Entsprechend unterscheidet *Hacker* zwei Klassen mentaler Modelle.²⁰⁵ **Momentane mentale Modelle** sind auf gegenwärtig auszuführende Verrichtungen ausgerichtet oder gar beschränkt. Handlungen werden im Maße ihres Anfalls reaktiv ausgeführt, z.B. beim Autofahren. Zur Verhaltenssteuerung durch ein momentanes mentales Modell genügt die Erfassung der relevanten situativen Rahmenbedingungen. Demgegenüber stehen **planende mentale Modelle**, die auf zukünftige Handlungen ausgerichtet sind. Anhand der gedanklichen Simulation in solchen Modellen werden proaktiv zukünftige Handlungserfordernisse bzw. –möglichkeiten modifiziert oder erzeugt. Neben der Erfassung der aktuellen Rahmenbedingungen sind langfristige Entwicklungen und Folgenabschätzungen als Input erforderlich. Diese beiden Klassen mentaler Modelle lassen sich sowohl den unterschiedlichen Wettbewerbssituationen als auch den Regulationsebenen zuordnen.

Stellt eine **veränderte Wettbewerbssituation** den Fortbestand oder die Weiterentwicklung der Unternehmung in Frage, so ist eine Reaktion der Unternehmensleitung und das Wahrnehmen unternehmerischer Führungsaufgaben gefordert. Neben einer Reaktion auf Entwicklungen in den Umfeldern ist aber auch eine proaktive Veränderung der Spielregeln des Wettbewerbs durch kreatives Handeln möglich.²⁰⁶ In solchen Situationen kann nur bedingt auf im Langzeitgedächtnis gespeicherte flexible Verhaltensmuster und Erfahrungen zurückgegriffen werden, es steht eine Entscheidung unter Unsicherheit an.²⁰⁷ Im Kurzzeitgedächtnis muß ein neues **planendes mentales Modell** gebildet werden, die Handlungssteuerung erfolgt auf der intellektuellen Regulations-

²⁰³ In seiner Veröffentlichung von 1996 benutzt Hacker synonym den Begriff mentale Modelle. Schon 1994, noch in einem engeren Verständnis der Funktion operativer Abbilder, kommt Dutke 1994, S. 60, zu der Erkenntnis: „Vor dem Hintergrund dieser Gemeinsamkeiten läßt sich eine Unterscheidung operativer Abbilder und mentaler Modelle nur durch die Betonung unterschiedlicher Funktionen aufrecht erhalten, nicht jedoch aus grundlegenden, konzeptuellen Gründen.“

²⁰⁴ Zu Anforderungen an die Organisation vgl. Krüger 1994, S. 13 ff.

²⁰⁵ Vgl. nachfolgend Hacker 1996, S. 787 f.; Peschanel 1992, S. 161 ff.; Hacker 1986, S. 124. Da die gedankliche Simulation in mentalen Modellen immer vorausschauend ist, unterscheidet Peschanel begrifflich zwischen operationellem Planen (momentane mentale Modelle) und strategischem Planen (planende mentale Modelle).

²⁰⁶ Zum proaktiven Wandlungsverhalten vgl. Abschnitt A.II.2.a), S. 20 f.

²⁰⁷ Zur Rolle mentaler Modelle in Entscheidungssituationen bei Unsicherheit vgl. Dutke 1994, S. 33 ff.; Schrader 1995, S. 53 ff.

ebene. Aus einer inhaltlichen Perspektive sind in diesen Fällen insbesondere die Wissenskategorien des Know-why und des Know-what von Bedeutung. Möglicher Kundennutzen, latente Bedürfnisse, daraus resultierende alternative Unternehmungsziele und zu erfüllende Aufgabenstellungen werden gedanklich durchgespielt und bewertet (vgl. Abb. B-8).

Wettbewerbssituation	dauerhaft stabile Wettbewerbsbedingungen	↔	sich regelmäßig wandelnde Anforderungen		
erfolgskritischer Aufgabentyp	Ausführungsaufgaben	↔	Führungsaufgaben		
korrespondierende Modellart	ausführende mentale Modelle	↔	planende mentale Modelle		
Regulationsebene	sensumotorische Ebene	Ebene der flexiblen Verhaltensmuster	intellektuelle Ebene	heuristische (Meta-) Ebene	
Handlungssteuerung	situativ reaktiv	↔	vorausschauend proaktiv		
benötigter Input	situative Rahmenbedingungen	↔	langfristige Entwicklungen und Folgenabschätzungen		
aktivierender Reiz	bekannt	↔	neuartig		
Fokus	Problembewältigung	↔	Problemerkennung		
Wissensinhalte	Know-how	↔	Know-what	↔	Know-why

Abb. B-8: Mentale Modelle für Führungs- und Ausführungsaufgaben

Zur genaueren **Problemerkennung** dient die Simulation zukünftiger Entwicklungen des Wettbewerbs oder die Generierung alternativer Szenarien anhand von Heuristiken und Metaregeln, wie in diesem Fall z.B. der *Porter*-Triebkräfte des Wettbewerbs.²⁰⁸ Bevor die verschiedenen Alternativen in einem Entscheidungsmodell bewertet und in eine Rangfolge gebracht werden, ist jedoch zu hinterfragen, ob die Elemente und Beziehungen der den Prognosen zugrunde liegenden Erklärungsmodelle wirklich das zur Diskussion stehende Originalsystem abbilden, oder ob sich das Wettbewerbsumfeld im Vergleich zu aus dem Langzeitgedächtnis reaktivierten Modellelementen verändert hat. Bei sich regelmäßig wandelnden Anforderungen sollte der Prozeß der mentalen Modellbildung daher immer mit einer Problemerkennungsphase beginnen, in der eine Prämissenüberprüfung vorgenommen wird. Im Langzeitgedächtnis vorhandene Erklärungsmodelle müssen im Einzelfall überprüft werden, damit nicht - wie in der Praxis häufig zu beobachten und in der Literatur als **Kenner-Macher Syndrom**²⁰⁹ diskutiert - vorhandenes Problemlösungsverhalten auf neuartige Problemstellungen angewendet wird. Gelingt dies nicht, so erweisen sich das Branchenwissen und die Fachkenntnisse erfahrener Manager, d.h. deren bewährte mentale Modelle, als nur schwer zu überwin-

²⁰⁸ vgl. Porter 2000, S. 28 ff.

²⁰⁹ Vgl. Krüger/Ebeling 1991, S. 47 ff.

dende Wandlungsbarrieren. Der Prozeß der mentalen Modellbildung erklärt, wie diese 'Fehler der dritten Art'²¹⁰ entstehen und bietet darüber hinaus betroffenen Managern Ansatzpunkte, wie sie ihr eigenes Verhalten hinterfragen und verbessern können.

Im Gegensatz zu den bisher betrachteten dynamischen Wettbewerbsbedingungen steht unter **stabilen Rahmenbedingungen** die effiziente Erfüllung von **Daueraufgaben** im Vordergrund. Für sich regelmäßig wiederholende Verrichtungen sind **momentane mentale Modelle** eine große Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter, da zur Problembewältigung nicht erst die kognitiv aufwendige Phase der Problemerkennung durchlaufen wird. Die für die Aufgabenerfüllung relevanten situativen Rahmenbedingungen stellen altbekannte Reize dar, die zu einer (Re-)Aktivierung bewährter mentaler Modelle aus dem Langzeitgedächtnis führen. Die Handlungssteuerung erfolgt auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster. Dies vereinfacht die Informationsselektion und -verarbeitung, wie z.B. im Fall des Anlagenfahrers (vgl. S. 40), erheblich. Daher reduzieren momentane mentale Modelle die Fehlerhäufigkeit und die Bearbeitungszeiten.²¹¹ Am effizientesten ist die Erfüllung von dauerhaften Ausführungsaufgaben bei einer Verhaltenssteuerung auf der sensomotorischen Regulationsebene. In diesem Fall wird die Phase der bewußten Problemerkennung komplett ausgelassen und die Handlungssteuerung beschränkt sich auf den effizienten Einsatz von Know-how der Problembewältigung.

Durch häufige Anwendung eines momentanen mentalen Modells umfängt es immer mehr Komponenten und es verfeinert sich. Obwohl derartige '**Expertenmodelle**' sicher umfangreicher und komplizierter strukturiert sind als '**Novizenmodelle**', erlauben sie doch schnellere und präzisere Aussagen.²¹² Die auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster wirksamen 'Expertenmodelle' regeln das Verhalten zumeist unbewußt, obwohl sie durchaus bewußt hinterfragt werden könnten. Umgangssprachlich wird dies oft durch die Aussage "**ich muß dabei nicht mehr denken**" verdeutlicht, was sicher jeder erfahrene Autofahrer bestätigen wird. Häufige Nutzung eines mentalen Modells verringert die Abhängigkeit von der Wahrnehmungsfähigkeit und den kognitiven Fähigkeiten zur Neubildung und Veränderung mentaler Modelle auf der intellektuellen Regulationsebene.

■ Organisatorische Effizienz und Flexibilität in Wandlungssituationen

Aufbauend auf die Regulationsebenen und die Wirkungsweise planender und momentaner mentaler Modelle lassen sich auch Einblicke in die **Steuerung kollektiven Verhaltens** gewinnen. Im betriebswirtschaftlichen Kontext sind die dauerhaften Ausführungsaufgaben die Grundlage für die Bildung organisatorischer Ein-

²¹⁰ Vgl. Mitroff/Turoff 1974, S. 392 ff. In der Statistik wird die fälschliche Ablehnung einer wahren Hypothese als Fehler erster Art bezeichnet, die Bestätigung einer falschen Hypothese als Fehler der zweiten Art. Als 'Fehler der dritten Art' wird das Lösen des falschen Problems beschrieben. Reiß 1999, S. 32, ergänzt diese Klassifizierung um das 'Behandeln des falschen Patienten' als Fehler der vierten Art.

²¹¹ Vgl. Hacker 1986, S. 125 u. 131 f.

²¹² In der Literatur wird dieser Zusammenhang unter dem Schlagwort Experten-Novizen-Paradigma diskutiert, vgl. Mandl/Friedrich/Hron 1988, S. 133; Seel 1991, S. 194

heiten.²¹³ Mit zunehmender Bestehensdauer der organisatorischen Einheit werden die zugehörigen organisatorischen Regelungen 'verinnerlicht' und es bildet sich ein kollektives mentales Modell.²¹⁴ Für ihre jeweilige individuelle Aufgabenstellung bilden die Mitarbeiter momentane mentale Modelle. So kann die individuelle Verhaltenssteuerung effizient auf der Ebene der flexiblen Verhaltensmuster oder gar der sensorischen Regulationsebene erfolgen. Erst dann können bei der kollektiven Aufgabenerfüllung die **Vorteile der Arbeitsteilung und Spezialisierung** voll zum Tragen kommen.²¹⁵

Die Stärke dauerhafter organisatorischer Regelungen liegt folglich unter anderem darin, daß sie sich im kollektiven mentalen Modell organisatorischer Einheiten niederschlagen. Ebenso manifestieren sich die dauerhaften Regelungen in den **momentanen mentalen Modellen** der Mitarbeiter, die ihnen die Erfüllung der ihrer Stelle zugewiesenen Aufgaben erleichtern. Der Mitarbeiter weiß, auf welche Reize er achten muß, kennt Frühwarnindikatoren und weiß um Maßnahmen der Fehlerkorrektur, er 'denkt nicht mehr' bei der Aufgabenerfüllung. Im Arbeitsalltag auftretende Reize führen zur Aktivierung bewährter mentaler Modelle, und es muß nicht erst eine Problemerkennungsphase durchlaufen werden, um **Maßnahmen der Problembewältigung** ergreifen zu können.

Die leistungsfördernde Wirkung der momentanen mentalen Modelle kommt aber nur dann zum Tragen, wenn sie im **Langzeitgedächtnis** gespeichert sind und von dort geschlossen aktiviert, d.h. in den Arbeitsspeicher des Kurzzeitgedächtnisses geholt werden können. Dies wiederum bedingt, daß sie dauerhaft hinterlegt und nicht mehr oder nur schwer veränderbar sind. Damit wird die Stärke der effizienten Aufgabenerfüllung zur Schwäche, wenn es um einen Wandel der Aufgabeninhalte geht. Im Unternehmungswandel stehen jedoch gerade die in der Primärorganisation geregelten stabilen Aufgabenstellungen zur Disposition. Das von Kritikern oft angebrachte Argument, bloße Restrukturierungen seien nicht tiefgreifend genug, um dauerhaften Wandel im Verhalten zu bewirken, läßt sich anhand der verhaltenssteuernden Wirkung mentaler Modelle belegen. Erst wenn die neuen Aufgabenstellungen und Regelungsformen Eingang in die individuellen und kollektiven mentalen Modelle gefunden hat, können die Mitarbeiter ihre Arbeit wieder ähnlich effizient erledigen wie vor der Reorganisation.

Anhand der bisherigen Überlegungen erscheinen für die Steuerung des individuellen Verhaltens in dynamischen Wettbewerbssituationen mentale Modelle vorteilhaft, die auf der **Ebene der flexiblen Verhaltensmuster** wirken. Dies erlaubt zum einen eine unbewußte Verhaltenssteuerung, was sowohl zu einer effizienten Aufgabenerfüllung führt als auch eine geringere Beanspruchung für die Mitarbeiter mit sich bringt (nicht bewußtseinspflichtige Verhaltenssteuerung). Zum anderen können flexible Verhaltensmuster bei Bedarf noch bewußt durchdacht und hinterfragt werden (bewußtseinsfähige

²¹³ Unter Primärorganisation wird die Gesamtheit der organisatorischen Regelungen zur Erfüllung von Daueraufgaben verstanden, wohingegen die Sekundärorganisation der Bewältigung von neuartigen Spezialaufgaben dient. Vgl. exemplarisch Krüger 1994, S. 41 ff.

²¹⁴ Vgl. Abschnitt A.II.2.c), S. 29.

²¹⁵ Vgl. Schreyögg/Noss 1994, S. 20.

Verhaltenssteuerung). Diese Flexibilität erleichtert im Rahmen von Wandlungsprozessen eine notwendige Anpassung der mentalen Modelle oder das Erlernen neuer Verhaltensweisen (Modellneubildung) (vgl. Abb. B-9).

sensumotorische Ebene	Ebene der flexiblen Verhaltensmuster	intellektuelle Ebene	heuristische (Meta-) Ebene
effiziente Erfüllung von Daueraufgaben	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">mittlere Wirkung in beiden Dimensionen</div>	Flexibilität hinsichtlich neuer Anforderungen	kein konkreter Zielbezug

Abb. B-9: Effizienz und Flexibilität auf unterschiedlichen Regulationsebenen

Die hier anhand der Theorie mentaler Modelle gewonnenen Erkenntnisse werfen einige grundsätzliche Fragen hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung von Wandlungskonzepten auf. So ist zu bedenken, ob nicht im Rahmen eines gezielten Wissensmanagements vorhandene momentane mentale Modelle der Mitarbeiter als Basis für planende Überlegungen bei der Erstellung von Wandlungskonzepten genutzt werden sollten. Auf diese Weise könnte zum einen sichergestellt werden, daß **vorhandene Stärken** auch zukünftig im Wettbewerb als 'Waffe' eingesetzt werden können, zum anderen erleichtert sich die Aktivierung der Mitarbeiter in der Steuerung des Wandlungsprozesses, da auf vorhandene mentale Modelle aufgebaut werden kann.

Des weiteren ist im heutigen Wettbewerbsumfeld kritisch zu hinterfragen, ob überhaupt Aufgabenstellungen noch derart zeitstabil sind, daß die durch Arbeitsteilung und Spezialisierung möglichen Effizienzvorteile den Nachteil der Inflexibilität solcher Regelungen wettmachen. Als Alternative bietet es sich an, organisatorische Regelungen zu wählen, die auf Integrationsvorteile abzielen und auf dem Markt über die **Faktoren Zeit und Flexibilität** Wettbewerbsvorteile anzustreben.²¹⁶ Organisatorisch lassen sich Zeitvorteile durch die Verkürzung von Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen erreichen, was für einzelne Stellen eine vertikale Erweiterung des Handlungsspielraums mit einer teilweisen Übernahme von Führungsaufgaben bedeutet.²¹⁷ Auf der individuellen Ebene bedarf das tägliche Arbeitsverhalten dann vermehrt der Steuerung auf der intellektuellen Regulationsebene. Dadurch erschwert sich der Aufbau momentaner mentaler Modelle, was zwar Effizienzverluste mit sich bringt, jedoch die Flexibilität hinsichtlich der Übernahme neuer Aufgabenstellungen erhöht. Gleichzeitig erhöhen sich damit die intellektuellen Anforderungen an den Stelleninhaber.

²¹⁶ Zu Spezialisierungs- vs. Integrationsvorteilen und korrespondierenden organisatorischen Maßnahmen vgl. Bach/Buchholz 1997, S. 340 f. Zum Faktor Zeit vgl. Buchholz 1996, S. 35 ff.

²¹⁷ Kotter 1995b, S. 25, sieht im Festhalten an eng gefaßten Aufgabenbereichen eine zentrale Barriere des Unternehmungswandels. Vgl. auch die Diskussion der Aufgabengrenze in Abschnitt B.II.1.c), S. 66.

c) Identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle

■ Begriff der Identität und Identitätsgrenzen

Unabhängig von ihrer momentan reaktiven oder planend proaktiven Art der Handlungssteuerung haben mentale Modelle auch eine **identitätsstiftende Wirkung** und damit eine **soziale Funktion**. Mentale Modelle sind im Detail immer individuell verschiedene Konstrukte, dennoch ähneln sich die mentalen Modelle von in ihrer Arbeit aufeinander angewiesenen Kollegen hinsichtlich der die gemeinsamen Arbeitsabläufe betreffenden (Teil-) Modelle. Ebenso führen eine gleiche Berufsausbildung oder die langjährige Zugehörigkeit zur selben Unternehmung zu in vielerlei Hinsicht ähnlichen mentalen Modellen. Diese Gemeinsamkeiten bilden ein orientierendes Ordnungsschema für die eigene Tätigkeit im Rahmen der von der organisatorischen Einheit (der Gesamtunternehmung) zu erfüllenden Aufgaben, aber auch für die **eigene Rolle in der sozialen Gemeinschaft** am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft.

Ähnliche Überlegungen gelten für die in Entscheidungsmodellen zum Tragen kommenden individuellen Präferenzen. In der Unternehmung geltende **Werte und Normen** und daraus abgeleitete Zielvorstellungen spiegeln sich in den mentalen Modellen der Mitarbeiter wider. Diese Gemeinsamkeiten in den mentalen Modellen werden im Alltag nicht mehr hinterfragt. Der einzelne muß sich nicht erklären und sein Handeln nicht rechtfertigen, solange er sich an die kollektiven Vorstellungen hält.²¹⁸

Auf der individuellen Ebene führt diese Integration in das Unternehmungsgeschehen zu einer geringeren Belastung des Mitarbeiters,²¹⁹ auf der Ebene organisatorischer Einheiten oder der Gesamtunternehmung erleichtert sie die Kommunikation und die Abstimmung individuellen Verhaltens.²²⁰ In der Literatur werden diese Konsequenzen üblicherweise dem Vorhandensein und der Ausprägung einer individuellen oder kollektiven Identität zugeschrieben.²²¹ **Identität** ist das Ergebnis einer Differenzierung zwischen dem, womit man sich identifiziert (Inwelt), und der Außenwelt.²²² Zur näheren Untersuchung der identitätsstiftenden Wirkung mentaler Modelle lassen sich verschiedene **Identitätsgrenzen** unterscheiden, die ihre Erklärung alle in Gemeinsam-

²¹⁸ Vgl. die Koordinations-/Integrationswirkung einer Unternehmungsidentität bei Vesper 1995, S. 95. Im Einbindungsmodell nach Krüger 1994, S. 299 ff., entspricht dies einer ergebnis- und wertorientierten Einbindung.

²¹⁹ Im Vergleich zu neuen Mitarbeitern, die noch nicht über die gleichen Modellelemente verfügen, wird dies besonders deutlich.

²²⁰ Vgl. Kieser et al. 1998, S. 139 ff.; Simons/Dávila 1998, S. 74 ff.; Vesper 1995, S. 95 ff.; Denzau/North 1994, S. 18 f.

²²¹ Während individuelle Ich-Identität Gegenstand der Psychoanalyse ist, erforscht die Soziologie die Bedeutung von sozialen Beziehungen zur Entwicklung kollektiver Identität, vgl. Vesper 1995, S. 20 f.; Brauner 1994, S. 111 ff.; Bonus 1998, S. 46 ff.

²²² Vgl. grundlegend Luhmann 1997, S. 595 ff. Zur Etymologie des Begriffs Identität vgl. die Literaturübersicht bei Kammerer 1988, S. 61 f. Zu Unternehmungsidentität vgl. Ashford/Mael 1989, S. 20 ff.; Vesper 1995, S. 22 ff. und den Sammelband von Whetten/Godfrey [Hrsg.](1998). Zum Verhältnis von individueller und kollektiver Identität vgl. Bonus 1998, S. 48 ff.; Gioia 1998, S. 17 ff.; Bouchikhi et al. 1998, S. 33 ff.

keiten in den mentalen Modellen der 'zugehörigen' Mitarbeiter haben.²²³ Wer diese Gemeinsamkeiten nicht teilt, ist aus Sicht der 'Insider' ein 'Outsider'.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit interessieren vor allem die bei der Implementierung von Wandlungskonzepten zu berücksichtigenden Wirkungen individueller und kollektiver Identität.²²⁴ Zwar ist Identität immer durch den individuellen Werdegang historisch bedingt,²²⁵ dennoch können die für die Wirkung ausschlaggebenden inhaltlich gleichen Identitätsmerkmale auf unterschiedliche Weise entstanden sein. Untersucht wird nachfolgend daher nicht der Entstehungsprozeß von Identität, sondern die inhaltliche Ausprägung der gegenwärtigen Identität und deren Wirkungen in Wandlungssituationen. Die nachfolgend erläuterten Identitätsgrenzen dienen als **allgemeine inhaltliche Differenzierungskriterien** für die Abgrenzung Inwelt-Umwelt, die sowohl zur näheren Kennzeichnung einer individuellen Identität als auch zur Beschreibung einer kollektiven Identität herangezogen werden können.

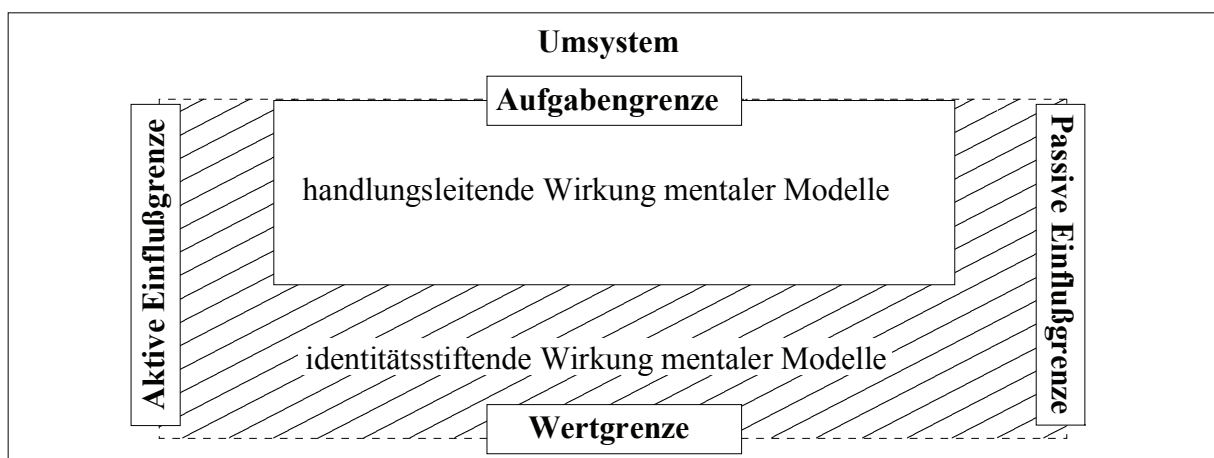


Abb. B-10: Identitätsstiftende und handlungsleitende Wirkung mentaler Modelle

- **Wertgrenze:** Gemeinsame Werte und Normen, die sich vor allem in den Präferenzen der Entscheidungsmodelle manifestieren, bilden die Wertgrenze. Bei weitgehend gleichen mentalen Modellen spielen die Präferenzen oft das 'Zünglein an der Waage' hinsichtlich der Handlungssteuerung. Von den hier unterschiedenen inhaltlichen Merkmalen einer Identität ist deshalb die Wertgrenze als die persönlichste und innerste Kategorie anzusehen.
- **Aufgabengrenze:** Diese Grenze trennt den individuellen Aufgabenbereich des einzelnen Mitarbeiters (der organisatorischen Einheit) von dem anderer Mitarbeiter (organisatorischer Einheiten). Die **handlungsleitende Wirkung** mentaler

²²³ Vgl. Vesper 1995, S. 31 ff., der Abgestimmtheit, Beständigkeit, Wechselbezüglichkeit und Einzigartigkeit als konstituierende Merkmale einer Identität nennt.

²²⁴ Die hiermit eingenommene Perspektive entspricht in der Nomenklatur von Gioia einer 'functionalist perspective', die versucht, den Einfluß von Identität auf kognitive Prozesse und deren verhaltenssteuernde Wirkung zu erfassen, vgl. Gioia 1998, S. 26 f. und Bouchikhi et al. 1998, S. 42 f.

²²⁵ Im Strategischen Management wird dies oft unter dem Schlagwort der Pfadabhängigkeit diskutiert.

Modelle entfaltet sich nur innerhalb der Aufgabengrenzen. Hinsichtlich der Abgrenzung vom Umsystem bildet die Aufgabengrenze daher eine Schnittstelle sowohl für die identitätsstiftende als auch die handlungsleitende Wirkung mentaler Modelle (vgl. Abb. B-10).

- **Aktive Einflußgrenze:** Wie weit geht der individuelle Einflußbereich (der Unternehmung), wer kann beeinflusst werden? In der aktiven Einflußgrenze manifestieren sich insbesondere politische Aspekte sowie Fragen von Macht und Autorität. Macht ist die Möglichkeit einer Person(engruppe), auf das (die) Handlungsfeld(er) einer anderen Person(engruppe) einzuwirken. Autorität ist akzeptierte Macht und wirkt daher als Machtmultiplikator.²²⁶ Die eigene Macht und Autorität konstituieren die aktive Einflußgrenze.
- **Passive Einflußgrenze:** Hier ist verankert, wer auf das eigene Handlungsfeld Einfluß nehmen kann. Im Detail können Bestrafungsmacht, Belohnungsmacht, Persönlichkeitsmacht und Informationsmacht unterschieden werden. Die passive Einflußgrenze resultiert neben sozialen und personellen Einflußmechanismen insbesondere aus den repressiven, kompensatorischen oder konditionierenden Wirkungen der Machtausübung durch andere Individuen oder Personengruppen.

Die identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle bildet die Grundlage für die Verhaltenssteuerung auf den unterschiedlichen Regulationsebenen.²²⁷ Der Zusammenhang kann anhand der auf *Herzberg* zurückgehenden Unterscheidung von **Hygienefaktoren** und **Motivatoren** verdeutlicht werden.²²⁸ In der Nomenklatur von *Herzberg* gehört die identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle zu den sogenannten Hygienefaktoren. Individuelle und kollektive Identität wirken zwar nicht unmittelbar leistungsfördernd, bilden aber die Grundlage, ohne die das Verhalten nicht effizient gesteuert werden kann.²²⁹ Ähnlich wie das Trinken keimfreien Wassers Krankheiten verhindert, aber nicht gesund macht, bildet somit die **identitätsstiftende Wirkung** mentaler Modelle die **Grundlage für die Handlungssteuerung** am Arbeitsplatz.²³⁰ Insbesondere im Rahmen von kollektivem Wissen und kollektiver Kompetenz einer organisatorischen Einheit (der Gesamtunternehmung) sollte daher die Bedeutung der identitätsstiftenden Wirkung mentaler Modelle nicht unterschätzt werden.

Die Beziehung zwischen identitätsstiftender und handlungsleitender Wirkung mentaler Modelle ist jedoch nicht nur einseitig geprägt, es besteht auch eine Rückkopplung durch die Handlungsergebnisse. Anhand der **Verifikation/Falsifikation** der mentalen Modelle in der Interaktion mit der Umwelt werden die mentalen Modelle bewertet,

²²⁶ Zu Macht und Autorität vgl. Krüger 1994, S. 316 f.

²²⁷ Vgl. Bonus 1994, S. 46 ff.

²²⁸ Vgl. Herzberg et al. 1959; Herzberg 1968, S. 56 ff. Herzbergs Theorie wird in der Literatur oft kritisiert, weil die Ergebnisse nur in den seltensten Fällen empirisch reproduzierbar waren. Dennoch liefert sie eine plausible Erklärung für Alltagserfahrungen und hat damit vor allem in der Managementliteratur großen Anklang gefunden (vgl. Staehle 1999, S. 221 ff.)

²²⁹ Vgl. die Anwendung von Herzbergs Theorie bei Becker 1997, S. 12 f. Vesper 1995, S. 97 bezeichnet Identität daher auch als 'Motivationspotential für die Mitarbeiter'.

²³⁰ Vgl. Herzberg et al. 1959; Herzberg 1968; Staehle 1999, S. 224 ff. Zur Analogie des keimfreien Wassers vgl. Staehle 1999, S. 226.

wodurch sich auch ihre identitätsstiftende Wirkung verändert.²³¹ Wer für bestimmte Handlungsergebnisse berühmt ist, z.B. ein Fußballer für seine Flanken, für den wird diese Tätigkeit zu einem identitätsprägenden Merkmal innerhalb seiner Aufgabengrenze. Insofern hat die handlungsleitende Wirkung über die **Handlungsergebnisse** Einfluß auf die identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle.

■ Identitätsstiftende Wirkung im Prozeß der mentalen Modellbildung

Nachfolgend werden die Auswirkungen der identitätsstiftenden Wirkung vorhandener mentaler Modelle auf den gesamten **Prozeß der mentalen Modellbildung**²³² diskutiert. Dies betrifft die Phase der Problemerkennung ebenso wie die Problembewältigung. Sowohl Phänomene der Wahrnehmungsverzerrung (Reizselektion) als auch der Organisation und Interpretation von Reizen sind anhand der Identitätsgrenzen erklärbar.²³³

Für die Bildung von Beschreibungsmodellen spielen vor allem **Wahrnehmungsverzerrungen** bei der **Reizaufnahme** eine Rolle. Neben der Entstehung 'falscher' Modelle können identitätsbedingte Wahrnehmungsverzerrungen vor allem zu **Stereotypenbildung** führen. Ein abzubildendes Originalsystem wird aufgrund der Wahrnehmung einer Elementeigenschaft, welche bestimmte identitätsbedingte **Assoziationen** hervorruft, einer Modellkategorie zugeordnet, obwohl das Originalsystem sehr verschieden von dieser Kategorie sein kann.²³⁴ In solchen Fällen wird dann die Phase der Problemerkennung übersprungen, und zur Lösung des vermeintlich bekannten Problems werden fälschlicherweise bewährte mentale Modelle aus dem Langzeitgedächtnis aktiviert. Die Steuerung der Problembewältigung erfolgt dann auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster. So werden z.B. Produkte eines anerkannt guten Herstellers zunächst als 'gut' wahrgenommen, obwohl nicht alle Produkte dem Ruf der Marke gerecht werden. In der Wertgrenze manifestierte Vorurteile gegenüber bestimmten Berufsgruppen, in Wandlungssituationen insbesondere gegenüber Unternehmensberatern, führen zu verzerrter Wahrnehmung von Individuen, die sich im Einzelfall als 'völlig untypisch' herausstellen können.²³⁵ Andere Wahrnehmungsverzerrungen entstehen durch **Induktionsschlüsse**. Werden Eigenschaften eines bekannten Modellelements auf das Gesamtmodell übertragen, so können **Halo-Effekte** (engl.

²³¹ Vgl. S. 50 ff. und Abschnitt D.I.4., S. 76 ff.

²³² Vgl. S. 46.

²³³ Zu den aufgeführten Stufen des Wahrnehmungsprozesses vgl. Staehle 1999, S. 196 ff. Nutt 1998, S. 195, führt an, daß bisher wenig bekannt ist, wie Wahrnehmungsverzerrungen den Entscheidungsprozeß beeinflussen. Die folgenden Überlegungen stellen in dieser Hinsicht einen ersten Ansatz dar.

²³⁴ In der Wahrnehmungstheorie wird die Stereotypenbildung üblicherweise anhand der Schematheorie erklärt, vgl. exempl. Koch 1992, Sp. 2323 f. Im hier vertretenen Begriffsverständnis entspricht dies der Aktivierung eines im Langzeitgedächtnis vorhandenen Modells durch Assoziationen, vgl. S. 51.

²³⁵ Vgl. Staehle 1999, S. 202 f.; Koch 1992, Sp. 2322 f.

Halo: Heiligenschein) entstehen, z.B. bei Mitarbeiterbeurteilungen, wenn eine herausragende (Fehl-) leistung die Gesamtbeurteilung verzerrt.²³⁶

Auch die Auswirkungen der durch die Identitätsgrenzen bestimmten **Reihenfolge der Reizaufnahme** auf den Modellbildungsprozeß sind bekannt. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang in der Aufgabengrenze verankerte Identitätsmerkmale. Bei **Primacy-Effekten** prägt der erste Eindruck das Modell, welches man sich über ein abzubildendes Original macht, so z.B. bei 'Liebe auf den ersten Blick'. Dies steht im Einklang mit der These, daß bei der Modellbildung sofort geschlossene Beschreibungsmodelle gebildet werden, und daß mentale Modelle sich nicht aus einzelnen Bausteinen zusammensetzen.²³⁷ Die in anderen Situationen beobachtbare Dominanz des zuletzt wahrgenommenen Reizes wird als **Recency-Effekt** bezeichnet. In diesem Fall wird auf die noch im Kurzzeitgedächtnis aktivierten Modellelemente zurückgegriffen, was mit geringerem kognitiven Aufwand verbunden ist, als auf im Langzeitgedächtnis gespeichertes Wissen zurückzugreifen.²³⁸

Im nächsten Schritt der Modellbildung, der kausalen Zuordnung von Ereignissen in **Erklärungsmodellen**, kommen Erkenntnisse aus der **Attributionstheorie** zum Tragen. Die gebildeten Erklärungsmodelle resultieren aus den aktiven und passiven Einflußgrenzen. Nach der auf *Heider* zurückgehenden Attributionstheorie unterscheiden Individuen in ihren Erklärungsmodellen zwischen Ursache-Wirkungsbeziehungen, bei denen die Ursachen für Vorfälle im Originalsystem in der handelnden Person gesehen werden (**interne Attribution**) und solchen, bei denen die Umwelt zur Erklärung der Wirkung herangezogen wird (**externe Attribution**).²³⁹ Diese Unterscheidung spiegelt sich unmittelbar in der aktiven und passiven Einflußgrenze wider.

Für Wandlungsprozesse von besonderer Bedeutung ist die auf die Attributionstheorie aufbauende **Theorie der erlernten Hilflosigkeit**.²⁴⁰ Die wiederholte Erfahrung, daß das eigene Verhalten keinen Einfluß auf Vorgänge innerhalb des in Frage stehenden Originalsystems hatte, führt zu dem mentalen Modell, daß diese Dinge generell außerhalb des eigenen Einflußbereichs liegen. Dies hat negative Auswirkungen auf die Motivation und das diese Dinge betreffende Lernverhalten bis hin zur völligen **Einstellung jeglicher Handlungsbemühungen**. Die besondere Gefahr der erlernten Hilflosigkeit besteht darin, daß sie sehr schnell und leichtfertig auf neue Situationen transferiert wird. Welcher erfahrene Manager kennt nicht die untätigen Mitarbeiter, die mit Argumenten wie 'mich fragt ja keiner' und 'Ihr da oben macht ja ohnehin was Ihr wollt' ihren Beitrag zum erfolgreichen Unternehmungswandel verweigern. Allerdings

²³⁶ Vgl. Staehle 1999, S. 203. So werden z.B. äußerlich attraktive Menschen auch hinsichtlich solcher Persönlichkeitsmerkmale günstiger eingeschätzt, die mit der äußeren Erscheinung nichts zu tun haben (z.B. Intelligenz), vgl. Koch 1992, Sp. 2321.

²³⁷ Vgl. Koch 1992, Sp. 2320 und auch FN 159 auf S. 48.

²³⁸ Zu Primacy- und Recency-Effekten vgl. Staehle 1999, S. 203 f.

²³⁹ Heider's Attributionstheorie (vgl. Heider 1977; Staehle 1999, S. 204 f.) wird hier den Erklärungsmodellen zugeordnet, die die Basis für die Handlungssteuerung anhand von Prognose- und Entscheidungsmodellen bilden.

²⁴⁰ Vgl. auch nachfolgend Seligmann 1979; Schwarzer 1987; Schmalt 1996, S. 256 ff.

gibt es bisher keine gesicherten Erkenntnisse darüber, wie das Phänomen der erlernten Hilflosigkeit vermieden werden kann.²⁴¹

Die in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen manifestierten Einflußgrenzen bilden die Grundlage für Prognose- und Entscheidungsmodelle bei der **Problembewältigung**. In dieser zweiten Phase des Modellbildungsprozesses kommen nun zusätzlich die Aufgaben- und die Wertgrenze zum Tragen. Die Aufgabengrenze resultiert aus der auf die Unternehmungspolitik und die verfolgte Strategie aufbauende organisatorische Gestaltung. Die **formale Aufgabengrenze** läßt sich daher üblicherweise in Stellenbeschreibungen nachlesen. In der Praxis werden Stellenbeschreibungen aber nicht ständig aktualisiert, so daß die formale Aufgabengrenze und die **faktische Aufgabengrenze** nicht unbedingt übereinstimmen müssen. Für die identitätsstiftende Wirkung entscheidend ist letztendlich das Selbstbild von der eigenen Aufgabengrenze. Nur innerhalb dieser Aufgabengrenze wirken mentale Modelle handlungssteuernd. Wer kennt keine Mitarbeiter, die sich für Teile ihres formalen Aufgabengebietes nicht zuständig fühlen, oder andere, die sich - nicht immer zum Wohl der Unternehmung - über ihren Aufgabenbereich hinaus engagieren?²⁴²

Die **Wertgrenze** spiegelt sich vor allem in den individuellen **Präferenzen** wider.²⁴³ Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Einstellungen, Werte und Normen können sowohl auf der Gesamtunternehmungsebene als auch der organisatorischen Einheit beobachtet werden. *Schein* mutmaßt sogar, daß ausbildungs- und funktionsspezifische Wertegemeinsamkeiten stärker ausgeprägt sind als die Werteverwandtschaft innerhalb einer Unternehmung.²⁴⁴ Im Idealfall führt die im kollektiven mentalen Modell verankerte gemeinsame Wertgrenze zu einer individuellen Verpflichtung auf die gemeinsame Sache, was im Manager-Deutsch als **Commitment** bezeichnet wird.²⁴⁵

Es liegt auf der Hand, daß individuelle und kollektive Identität **Auswirkungen auf die Implementierung** von Wandlungskonzepten haben. Diese werden in Abschnitt C.I.2.b) noch näher erläutert. Exemplarisch sei jedoch bereits hier auf das besondere Risiko einer zu homogenen kollektiven Identität hingewiesen. Insbesondere in Topmanagement-Teams können kollektive mentale Modelle zu einer sogenannten **dominant logic** führen, die in abgestimmtem, aber nicht mehr hinterfragtem Verhalten resultiert.²⁴⁶ Eine zu einheitliche Identität stellt dann eine **Innovationsbarriere** dar, wie die bekannten Beispiele IBM (mainframe computer), Xerox (Kopierer) oder die amerikanische Autoindustrie belegen. Erst ein Mindestmaß an 'genetischer Vielfalt' ermöglicht

²⁴¹ Von besonderer Bedeutung dürfte jedoch die existierende Erfolgserwartung sein, was im Umkehrschluß zu der alten Erkenntnis führt, daß ein niedriges Anspruchsniveau eine hohe Zufriedenheit sichert, vgl. Schmalt 1996, S. 257; Wortmann/Brehm 1975.

²⁴² Zur Problematik unklarer Aufgabengrenzen vgl. Simons/Dávila 1998, S. 74 f.

²⁴³ Zur präferenzbildenden Wirkung von Unternehmungsidentität vgl. Vesper 1995, S. 98 f.

²⁴⁴ Vgl. Schein 1997, 61 ff.

²⁴⁵ Vgl. Ghemawat 1991; Senge 1990, S. 220.

²⁴⁶ Vgl. Prahalad/Bettis 1986; Bettis/Prahalad 1995. Auch das Phänomen des 'groupthink' (vgl. exemplarisch Whyte 1989, S. 40 ff.) ist aus kollektiven mentalen Modellen zu erklären.

sowohl Reaktionsfähigkeit auf verschiedene Umfeldentwicklungen als auch kreatives Potential zur aktiven Gestaltung des Wettbewerbs.²⁴⁷

2. Veränderung mentaler Modelle

a) Mentaler Regelkreis und Regelkreis der Neubildung

Das individuelle menschliche Verhalten wird primär von den jeweils aktivierten, im Kurzzeitgedächtnis befindlichen mentalen Modellen gesteuert. Eine Verhaltensänderung kann daher drei mögliche Ursachen haben (vgl. Abb. B-11):

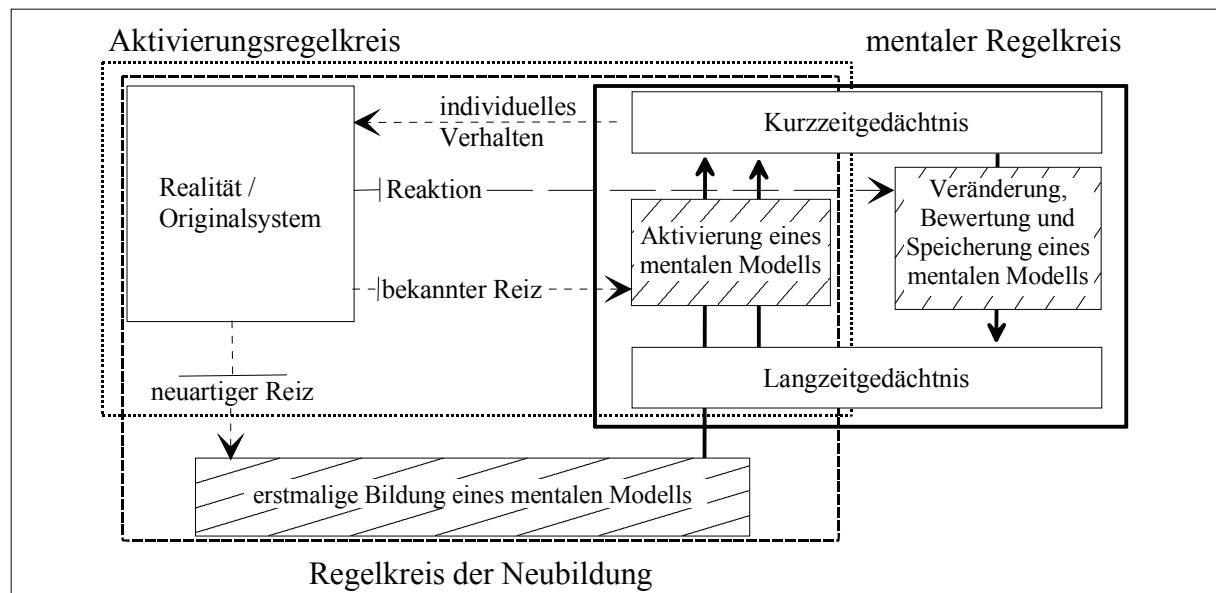


Abb. B-11: Regelkreise der Verhaltensänderung

- aufgrund neuartiger Reize wird ein **neues mentales Modell** gebildet, welches zu neuen Verhaltensweisen führt (Regelkreis der Neubildung)
- es werden **andere mentale Modelle** aus dem Langzeitgedächtnis aktiviert (Aktivierungsregelkreis)
- die **bisher aktivierten mentalen Modelle** werden anhand der Reaktion in der Interaktion mit dem abgebildeten Originalsystem **verändert** (mentaler Regelkreis), bevor sie wieder im Langzeitgedächtnis abgelegt werden

Eine Veränderung der mentalen Modelle im engeren Sinne findet nur im **mentalen Regelkreis** statt.²⁴⁸ Zur Erklärung dieser Veränderungsprozesse wird auf die Theorie

²⁴⁷ Vgl. Leonard/Strauss 1998, S. 27 ff.; Hamel/Prahalad 1995, S. 90 ff.; Cohen/Levinthal 1990, S. 131.

²⁴⁸ Zur Anwendung des Regelkreisprinzips für die Veränderung mentaler Modelle vgl. die Übersicht bei Staehle 1994, S. 200 f., das Test-Operate-Test-Exit-Modell von Miller/Galanter/Pribram 1960, die Vergleich-Veränderung-Rückkopplungseinheiten bei Hacker 1986, S. 140 ff. und den Observe-Assess-Design-Implement-Circle bei Kim 1993, S. 38 ff. Zu möglichen Fehlerquellen dieser Modellierung vgl. March/Olsen 1975, S. 147 ff.

der geistigen Entwicklung von *Piaget* zurückgegriffen.²⁴⁹ In der Interaktion mit seiner Umwelt lernt das Individuum aus seiner Erfahrung und paßt entsprechend seine mentalen Modelle an. Diese reaktive Anpassung des Individuums an seine Umwelt bezeichnet *Piaget* als **Adaption**, die sich aus wechselnden Anteilen der Komponenten der **Assimilation** und der **Akkommodation** zusammensetzt.²⁵⁰

Assimilation ist - vereinfacht ausgedrückt - die Integration externer Elemente in ein bestehendes System. Im Fall der mentalen Modelle betrifft dies die **Aufnahme neuer Elemente in ein bestehendes Modell**, wie z.B. beim Schachspielen durch das Spielen oder Nachvollziehen einer Partie. Das grundlegende mentale Modell zum Schachspielen bleibt unverändert, es werden aber neue Spielzüge oder bestimmte Spielmuster, wie z.B. Eröffnungszüge, hinzugefügt.

Gäbe es nur reine Assimilation, könnten keine neuen Situationen erfaßt und keine grundlegend neuen Inhalte erlernt werden. Zur menschlichen Entwicklung gehört daher neben der Assimilation auch die **Modifikation von Assimilationsplänen** als spezifische Antwort auf bestimmte äußere Bedingungen, wie sie z.B. bei einem Kind durch die Geburt einer Schwester oder eines Bruders notwendig werden. Für derartige Modifikationsprozesse benutzt *Piaget* den Begriff der **Akkommodation**.

Die Veränderung mentaler Modelle ist eine reaktive Adaptation mit wechselnden Anteilen aus Assimilation und Akkommodation. Mit wachsendem Anteil akkommodativer Anpassungsvorgänge ist der **Übergang zur Neubildung mentaler Modelle** nahezu fließend. Es besteht jedoch ein wichtiger Unterschied zwischen Verhaltensänderungen im mentalen Regelkreis und im Regelkreis der Neubildung. Bei einer Veränderung von Modellen im mentalen Regelkreis wird das **bisherige Modell** im Langzeitgedächtnis **überschrieben**, und es kann nicht mehr auf die handlungsleitende Wirkung des alten Modells zurückgegriffen werden.²⁵¹ Neue mentale Modelle werden hingegen gleichberechtigt neben dem bisherigen Erfahrungswissen abgespeichert und können anschließend auch separat aktiviert werden.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen der Implementierung können bewußt auf eine Adaptation vorhandener (mentaler Regelkreis) oder auf die Neubildung mentaler Modelle abgestimmt werden. Beide Vorgehensweisen bringen spezifische Vor- und Nachteile mit sich. Der größte Vorteil einer **Adaptation vorhandener mentaler Modelle** liegt darin, daß die übernommenen Modellbestandteile zur Steuerung bewährter Verhaltensweisen genutzt werden können. Bewährte individuelle Kompetenzen kommen weiterhin zum Einsatz, und die bisher erzielten Erfahrungskurveneffekte können weiter ausgebaut werden. Gleichzeitig verhindert das 'Überschreiben' der alten Version des Modells einen Rückgriff auf das bisherige Gesamtmodell und damit die nun überholten Verhaltensweisen. Die Abstimmung der personalwirt-

²⁴⁹ Vgl. Piaget 1988; Seel 1991, S. 43 ff.

²⁵⁰ Vgl. hierzu und zu der folgenden Abgrenzung Piaget 1988, S. 32 f.

²⁵¹ Vgl. Loftus/Loftus 1980, S. 409 f. Auch beim Überschreiben einer Computerdatei kann (zumindest bei Microsoft Betriebssystemen) auf die alte Datei gleichen Namens nicht mehr zurückgegriffen werden. Speichert man die neue Datei unter einem neuen Namen, kann alternativ die alte oder die neue Datei geladen werden.

schaftlichen Maßnahmen auf eine Adaptation vorhandener mentaler Modelle birgt aber auch Gefahren. Zum einen wird häufig die Änderungsresistenz bewährter mentaler Modelle unterschätzt. Je häufiger ein mentales Modell zum Einsatz kam, desto schwieriger gestalten sich Maßnahmen der Adaptation. Zum anderen besteht die Gefahr, daß zwar die bisherige, voll funktionsfähige Version des mentalen Modells überschrieben wird, die 'Update'-Version aber noch nicht oder nur fehlerhaft funktioniert. Um zumindest die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten, müssen solche Übergangszeiten in das Gesamtkonzept des Unternehmungswandels eingeplant und abgepuffert werden, z.B. durch zeitlich versetzte Schulung einzelner Mitarbeiter oder durch Nutzung saisonaler Unterauslastungen.

Andere Risiken zeigen sich bei Maßnahmen, die auf eine **Neubildung mentaler Modelle** abzielen. In manchen Fällen kann dies zur Existenz konkurrierender Modelle führen, von denen anhand der im Arbeitsalltag erlebten Reize nicht selten bevorzugt das alte, bewährte, aber nun 'falsche' mentale Modell aktiviert wird. Zeigen die Mitarbeiter solches 'überholte' Verhalten, so ist oft zu beobachten, daß im Originalsystem noch wichtige Elemente des neuen Erklärungsmodells, z.B. die neue Computersoftware, fehlen und daher Schlüsselreize zur Aktivierung des neu gebildeten mentalen Modells ausbleiben. Das Timing der Information und Kommunikation des Unternehmungswandels und das abgestimmte Ineinandergreifen personalwirtschaftlicher Schulungen und der Bereitstellung der benötigten Sachmittel werden so zum Schlüsselfaktor erfolgreichen Wandlungsmanagements.

b) Regelkreis der Aktivierung und Interferenztheorie

Aus der **Neurophysiologie** ist bekannt, daß mentale Modelle sich mit jeder Aktivierung und Nutzung verfestigen. Dies erleichtert den Zugriff auf oft benutzte Gedächtnisstrukturen.²⁵² Gerade diese Eigenschaft ist die Grundlage für die effiziente Handlungssteuerung durch momentane mentale Modelle, was bei konstanten Umfeldbedingungen als Vorteil zu werten ist. Als Nachteil steht dem jedoch die hohe **Änderungsresistenz** bewährter mentaler Modelle gegenüber. Im Unternehmungswandel ist dies besonders gravierend, da die handlungsleitende Wirkung dieser Modelle zeitlich über die bewußte Erkenntnis der Notwendigkeit eines veränderten oder neuartigen Verhaltens deutlich hinausgeht. Umgangssprachlich bewertet man solches Verhalten wider besseres Wissen oft als '**schlechte Gewohnheit**'. Die möglichen gefährlichen Konsequenzen verdeutlicht das Beispiel eines erfahrenen deutschen Autofahrers, der auf der falschen Seite von der Kanalfähre fährt und im englischen Linksverkehr zunächst große Orientierungsschwierigkeiten hat.

Die Tatsache, daß z.B. der deutsche Autofahrer nach mehrwöchigem Englandurlaub gut im Linksverkehr zurechtkommt belegt jedoch, daß es Prozesse geben muß, die - in einem positiven, änderungsfreundlichen Sinne - die verhaltenssteuernde Wirkung vorhandener mentaler Modelle mildern. Hiermit ist der **Aktivierungsregelkreis** angesprochen.

²⁵² Vgl. die neurophysiologischen Grundlagen auf S. 45.

Zunächst kann vermutet werden, daß der zeitliche Abstand seit der letzten Nutzung eines mentalen Modells sich negativ auf die Aktivierungsmöglichkeit auswirkt.²⁵³ Dies alleine liefert schon eine plausible Erklärung für den autofahrenden Englandtouristen. Zusätzlich erschweren **Überlagerungen im Gedächtnis (Interferenzen)** den Zugriff auf im Langzeitgedächtnis abgespeichertes Wissen.²⁵⁴ Der Interferenzbegriff ist aus dem Physikunterricht in der Schule geläufig. Ähnlich wie sich z.B. Schallwellen überlagern und ausgleichen können, führen Interferenzen (Englisch: to interfere: sich einmischen, stören) im Gedächtnis zu einer **Aktivierung anderer mentaler Modelle**.

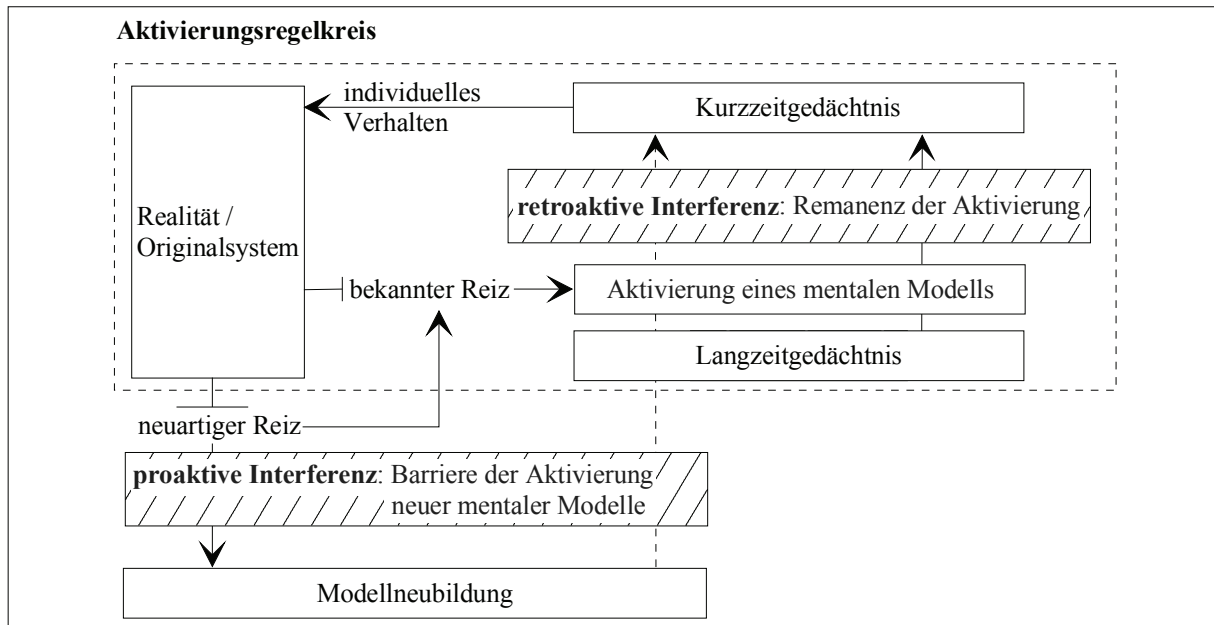


Abb. B-12: Retroaktive und proaktive Interferenzen im Aktivierungsregelkreis

In **empirischen Studien zur Kurzzeitgedächtnisforschung** wurden zwei Wirkungsrichtungen von Interferenzen beobachtet. Zunächst zeigten sich nach dem Erlernen neuen Wissens Überlagerungen mit altem Wissen zum gleichen Themenkreis. Mit dem aktivierenden Reiz werden bewährte mentale Modelle aus dem Langzeitgedächtnis assoziiert, so daß sich die Aktivierung des neu erworbenen Wissens erschwert (vgl. Abb. B-12). Diese Barriere bei der Erwerbung und Nutzung neuen Wissens wird als **proaktive Interferenz** bezeichnet.²⁵⁵

Als zweite Art der Interferenzen wurden beim Rückgriff auf bewährte mentale Modelle Überlagerungen mit dem zuletzt aktivierten Wissen beobachtet. Derartige Schwierigkeiten bei der Aktivierung bewährter Modelle, sog. **retroaktive Interferenzen**, erklären sich aus neurophysiologischer Sicht dadurch, daß die Aktivierung nicht schlagartig endet, sondern schrittweise zurückgeht (**Remanenz der Aktivierung**).

²⁵³ Vgl. Anderson 1988, S. 145 f.

²⁵⁴ Zur Interferenztheorie vgl. Kiesler/Sproul 1982, S. 554/556; Lefrancois 1986, S. 164 und 174; Anderson 1988, S. 145 ff.; Vester 1997, S. 82 f. Zur Anwendung im Marketing vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 403 f.; Esch 2006, S. 99 f.

²⁵⁵ Vgl. Lefrancois 1986, S. 164; Anderson 1988, S. 145 ff.; Vester 1997, S. 82 f.

c) Maßnahmen der Verhaltensänderung auf Basis der Regelkreise

Zur Steuerung von Wandlungsprozessen können gezielt Eingriffe in die drei genannten Regelkreise vorgenommen werden. Wie bereits in Abschnitt B.I.1.a) erläutert (vgl. Abbildung B-6, S. 56), sind bei der Gestaltung neuer organisatorischer Regelungen die vorhandenen mentalen Modelle als Anfangs- und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Nachfolgend werden Maßnahmen diskutiert, die zur Anpassung oder Umgehung dieser als Ausgangsbasis vorhandenen mentalen Modelle eingesetzt werden können.²⁵⁶ Besonders zu beachten ist dabei, daß mentale Modelle sowohl eine identitätsstiftende als auch eine handlungsleitende Wirkung besitzen, die nur in begrenztem Umfang unabhängig voneinander verändert werden können.

Eingriffe in den mentalen Regelkreis führen zu einer Adaptation vorhandener mentaler Modelle. Dies umfaßt sowohl Maßnahmen der **Assimilation** neuer Modellelemente als auch die Modifikation von Assimilationsplänen (Akkommodation). Zunächst wird die Assimilation neuer Modellelemente behandelt. Eine Verhaltensänderung durch derartige Maßnahmen ist nur möglich, wenn zumindest auf Teile der vorhandenen mentalen Modelle der Mitarbeiter aufgebaut werden kann. Dies ist vor allem bei weniger tiefgreifendem Unternehmungswandel der Fall. Ein solcher Wandel der handlungsleitenden Wirkung der mentalen Modelle entspricht einer Zusatzqualifikation der einzelnen Mitarbeiter bei gleichbleibenden Zielen der Unternehmung. Assimilation führt folglich lediglich zu einer **Veränderung der handlungsleitenden Wirkung mentaler Modelle**, ohne daß die identitätsstiftende Wirkung modifiziert wird.

Hinweise für die Ausgestaltung der Einzelmaßnahmen liefert der Prozeß der mentalen Modellbildung (vgl. Abb. B-13). Oft genügen zur Änderung der Verhaltenssteuerung andere Annahmen in den Prognosemodellen, z.B. Annahmen über das Verhalten der Wettbewerber, ohne das zugrundeliegende Entscheidungsproblem in Frage zu stellen. Anschließend werden die durch Assimilation erweiterten 'Simulationsmöglichkeiten' eingeübt und die alten Gewohnheiten 'überschrieben'.²⁵⁷ Dies führt im Ergebnis zu neuen Wegen der Bewältigung eines bekannten Problems. Ebenso können Verhaltensänderungen erzielt werden, wenn es gelingt, durch Assimilation neuer Elemente Einfluß auf die in den Entscheidungsmodellen angewendeten **Präferenzen** zu nehmen. Durch das Setzen von sich kurzfristig auswirkenden Anreizen kann ein wandlungsförderndes Verhalten der Mitarbeiter erreicht werden, wenn dadurch die langfristig zu erwartenden Konsequenzen abgefedert werden. Jedoch wird niemand wider besseren Wissens sich selbst schaden, so daß langfristig auch über Einflußnahme

²⁵⁶ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Veränderung individueller mentaler Modelle. Zu Maßnahmen der Veränderung kollektiver mentaler Modelle vgl. Abschnitt B.III.2.b), S. 94 ff. Der Zusammenhang zu möglichen organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen wird in Teil C im Rahmen der Diskussion der verschiedenen Implementierungsstrategien noch näher erläutert.

²⁵⁷ Das Überschreiben mentaler Modelle wird auch in der Verhaltenstherapie eingesetzt, z.B. um die lähmende Wirkung negativer Erfahrungen zu verhindern (z.B. Klaustrophobie oder Flugangst). Aus Sicht der behavioristischen Lerntheorien entspricht dies der Löschung einer Konditionierung, vgl. Staehle 1999, S. 209.

auf die Präferenzen nur dann eine Verhaltensänderung erzielt wird, wenn die Erklärungs- und Simulationsmodelle die reale Situation abbilden.

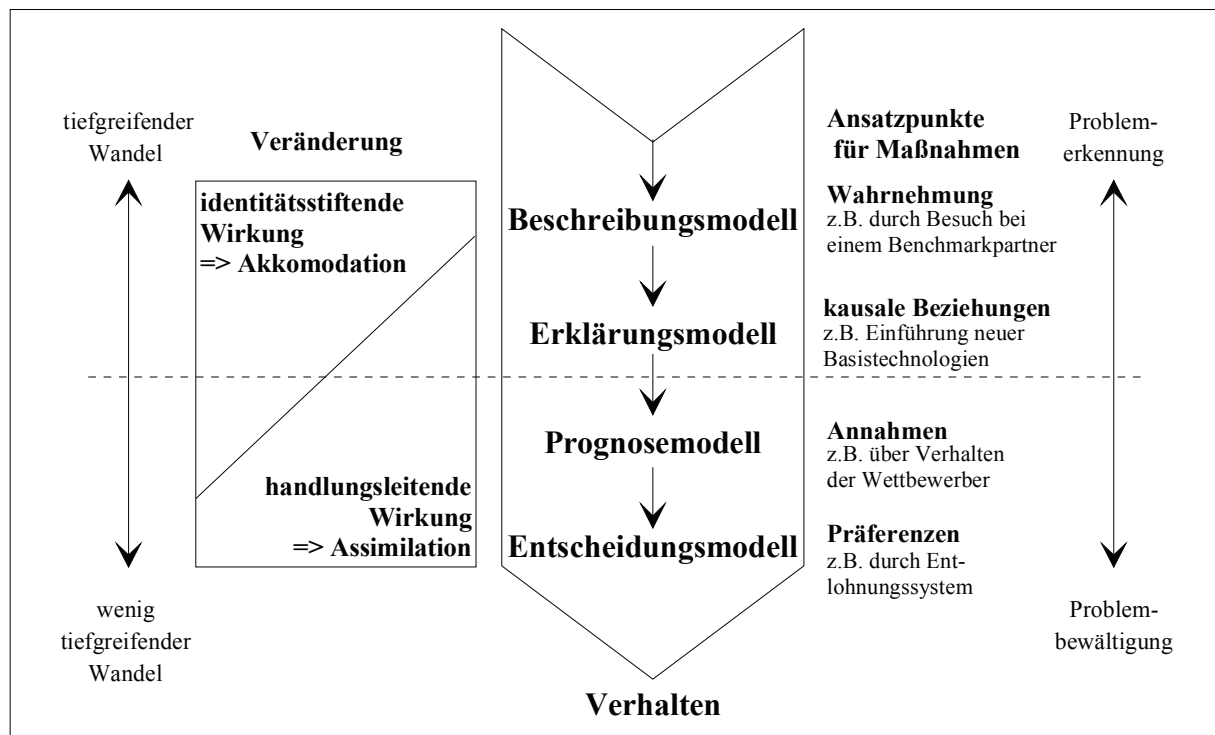


Abb. B-13: Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen im mentalen Regelkreis

Tiefgreifender Unternehmungswandel erfordert auch eine **Veränderung der identitätsstiftenden Wirkung mentaler Modelle**. Dies kann nur beschränkt durch eine Assimilation neuer Modellelemente geschehen. In der Mehrzahl der Fälle werden **akkommodative Elemente** erforderlich sein. Maßnahmen müssen daher überwiegend in der Problemerkennungsphase des Prozesses der mentalen Modellbildung ansetzen. Gegenstand der Veränderung sind die für die identitätsstiftende Wirkung dominierenden **Beschreibungs- und Erklärungsmodelle**, die die Grundlage für die Simulationen und Entscheidungen in der Problembewältigungsphase bilden. Vorhandene Beschreibungs- und Erklärungsmodelle müssen expliziert und in den relevanten Modellelementen hinterfragt und falsifiziert werden. Ein unerschütterlicher Glaube an die eigene Stärke, der alle Ursachen für die mißliche Unternehmungslage externen Entwicklungen zuschreibt, kann z.B. durch den Besuch bei einem Benchmarkingpartner in Frage gestellt werden. Anschließend kann, z.B. durch Vermittlung neuer Basistechnologien, ein 'korrektes' Beschreibungs- und Erklärungsmodell aufgebaut und trainiert werden. Im Idealfall gelingt es, die überholten mentalen Modelle zu überschreiben und Fehler der dritten Art²⁵⁸ zu vermeiden.

Die Neuropsychologie lehrt, daß bewährte mentale Modelle dauerhaft im Langzeitgedächtnis gespeichert und nur noch schwer veränderbar sind. In diesen Fällen können

²⁵⁸ Vgl. S. 63.

Maßnahmen im Rahmen des mentalen Regelkreises nur noch bedingt greifen. In solchen Fällen muß durch Anreizgestaltung in den **Aktivierungsregelkreis** und/oder den **Regelkreis der Neubildung** eingegriffen werden. Ist ein 'Löschen' mentaler Modelle aus dem Langzeitgedächtnis nicht mehr möglich, können gezielt proaktive und retroaktive Interferenzen eingesetzt werden, um so durch '**Überlagern**' oder '**Zuschützen**' mit der neuen Situation angemesseneren Modellen das Verhalten zu steuern. Auf diese Weise wird die ungewünschte verhaltenssteuernde Wirkung der veralteten Modelle gemildert.

Retroaktive Interferenzen behindern einen Rückgriff auf bewährte mentale Modelle aus dem Langzeitgedächtnis. Wird z.B. ein bisheriger Zentralbereich eines Konzerns rechtlich verselbständigt und beauftragt, eigenverantwortlich am Markt zu agieren, so sind Rückgriffe auf altes Problemlösungsverhalten innerhalb des Konzernnetzwerks unerwünscht. Zunächst einmal sind im Arbeitsalltag alle Reize zu vermeiden, die **Assoziationen mit der Vergangenheit** hervorrufen. Ergänzend sind Schlüsselreize zur Aktivierung des die neue Unternehmung und die neuen Aufgaben abbildenden mentalen Modells aufzubauen. Konkret könnten dies z.B. ein neues Logo, neue Formulare und ein neuer Anstrich der Gebäude sein. Im Arbeitsalltag ist dann dafür Sorge zu tragen, daß die Mitarbeiter ständig mit diesen neuen Reizen konfrontiert werden, um so das aktuelle mentale Modell aktiviert zu halten.²⁵⁹ Unterstützt werden kann dies durch eine veränderte Raumorganisation, z.B. wenn der neue Chef nicht im alten Chefbüro sitzt. Diese permanente Aktivierung des neuen mentalen Modells führt nicht nur dazu, daß der Neuzustand schneller verinnerlicht wird, sie erschwert durch Interferenzen auch die Aktivierung alter mentaler Modelle.²⁶⁰

Anders als im eben beschriebenen Fall der retroaktiven Überlagerungen können proaktive Interferenzen, die Barrieren der Aktivierung neu erworbenen Wissens darstellen, nicht zur Unterstützung tiefgreifenden Wandels eingesetzt werden. Hier besteht lediglich die Möglichkeit, in Kenntnis der Interferenztheorie so vorzugehen, daß **proaktive Interferenzen** möglichst vermieden oder schnell abgebaut werden. Prinzipiell stehen die gleichen Einzelmaßnahmen offen wie im Fall der retroaktiven Interferenzen. Die im Arbeitsalltag auftretenden, die mentalen Modelle aktivierenden Reize sollten so gewählt werden, daß Assoziationen mit alten mentalen Modellen vermieden werden. Auf diese Weise sinkt die Gefahr der ungewollten Aktivierung wandlungshemmender, überholter Verhaltensmuster. Im Falle direktiven Wandels (vgl. S. 32 ff.) kann aber gerade der Einsatz bewährter Verhaltensmuster erwünscht sein, ohne daß die Betroffenen erkennen, daß sie damit zur Bewältigung eines neuartigen

²⁵⁹ Gute Beispiele für die permanente Aktivierung der neuen mentalen Modelle sind die als regelrechte Kampagnen durchgeführten Programme top (Siemens), TCC (Schott) und Customer Focus (ABB), die auch durch Publikationen in der Fachpresse gestützt wurden, vgl. Kieser 1998a, S. 58.

²⁶⁰ Das Forschungs- und Ingenieurzentrum (FIZ) der BMW AG ist ein Beispiel für eine konsequente Umsetzung eines mentalen Modells in der Raumorganisation. Die räumliche Nähe und der direkte Kontakt mit der (Vor-) Produktion sorgen für eine permanente Aktivierung eines umfassenden, den ganzen Innovationsprozeß abbildenden mentalen Modells und verhindert den Rückfall in technische Detailverliebtheit. Zum FIZ vgl. exemplarisch Krüger 1994, S. 232 ff.

Problems beitragen. In solchen Fällen können durch die Aktivierungssituation gezielt proaktive Interferenzen angestrebt werden, die eine Modellneubildung verhindern.²⁶¹

Anhand der Regelkreise läßt sich ebenfalls erklären, warum der Versuch, bewährte mentale Modelle als 'falsch' darzustellen, scheitern muß. Sind mentale Modelle so stark im Gedächtnis verankert, daß sie sich im mentalen Regelkreis nicht mehr verändern lassen, kann ihre verhaltenssteuernde Wirkung nur dadurch unterbunden werden, daß eine **Aktivierung dieser Modelle verhindert** wird. Die Anweisung, das alte Problemlösungsverhalten sei 'falsch', kann damit nicht zu einer Verhaltensänderung führen, wenn weiterhin vom gleichen Problem mit dem gleichen aktivierenden Reiz ausgegangen wird. Für das alte Problem ist ohne eine Veränderung des zugrundeliegenden mentalen Modells im mentalen Regelkreis kein neues Problemlösungsverhalten möglich, weil das zugehörige mentale Modell unauslöschlich im Langzeitgedächtnis gespeichert ist. Wenn nun darauf bestanden wird, das Problem und der aktivierende Reiz seien die gleichen, kann die Aktivierung des unerwünschten mentalen Modells auch nicht durch Interferenzen verhindert werden.

Selbst Kenntnisse über mentalen Regelkreis und Aktivierungsregelkreis machen Mitarbeiter nicht zu beliebig programmierbaren Erfüllungsgehilfen. Jeder Mensch verfügt nur über eine **begrenzte Informationsverarbeitungskapazität** und je nach individuellen Fähigkeiten ist diese früher oder später erschöpft. Eine Veränderung mentaler Modelle im mentalen Regelkreis ist dann nicht mehr möglich. Das bekannte Sprichwort 'was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr' läßt sich umkehren in 'was Hänschen gelernt und geübt, verlernt Hans nimmermehr'. In manchen Fällen läßt sich auch durch Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis oder eine Modellneubildung keine Verhaltensänderung mehr herbeiführen. Im Extremfall sind jegliche Maßnahmen der Verhaltensänderung zum Scheitern verurteilt. Hier gilt es, wie bereits kritisch angemerkt wurde (vgl. S. 65), die unbestreitbaren Vorteile der individuellen Erfahrung bewährter Mitarbeiter zum Wohl der Unternehmung einzusetzen. Eventuell lassen sich für eine Übergangszeit noch die alten Maschinen nutzen. Denkbar wäre auch eine Ausgliederung des bisherigen Geschäfts als Übergangsgesellschaft, wie dies z.B. die BASF Coatings AG im Rahmen der Teilbetriebsschließung am Standort Köln getan hat.²⁶² Hier ist unternehmerische Kreativität gefragt, will man nicht als ultima ratio Entlassung oder Outplacement-Maßnahmen einsetzen.

²⁶¹ Dieser Fall wird in Abschnitt C.II.1, S. 124 ff. noch ausführlich diskutiert.

²⁶² Vgl. Hartmann et al. 1999, S. 50 ff.

III. Menschliches Verhalten im Kraftfeld des Unternehmungswandels

1. Individuelles Verhalten: Akzeptanz als tragende Basis des Wandels

a) Einstellungs und Verhaltensakzeptanz

Unternehmungen können nur dann erfolgreich Wandlungskonzepte implementieren, wenn die Mitarbeiter den Wandel mittragen und ihr Verhalten den neuen Zielen und Aufgabenstellungen anpassen. Hierbei muß zwischen dem individuellen Verhalten einzelner Mitarbeiter und dem kollektiven Verhalten in organisatorischen Einheiten (der Gesamtunternehmung) unterschieden werden. Im nachfolgenden Abschnitt steht zunächst das **individuelle Mitarbeiterverhalten** bei der Implementierung von Wandlungskonzepten im Mittelpunkt der Betrachtung. Angestrebt wird eine positive Handlungsbereitschaft zur Veränderung des eigenen Verhaltens (= Wandlungsbereitschaft), ohne die Wandlungsvorhaben nicht erfolgreich sein können.

Zur Deckung eines identifizierten Wandlungsbedarfs stehen üblicherweise verschiedene **Wandlungsalternativen** zur Diskussion.²⁶³ Jede Alternative führt für die betroffenen Individuen zu unterschiedlichen Wegen und Qualitäten der Nutzenstiftung. Der zu erwartende Nutzen wird im Verhältnis zum zu leistenden Beitrag mal positiv, mal negativ eingeschätzt, daher wird jede der Alternativen individuell anders bewertet. Während z.B. die Anteilseigner eines Konzerns eine Bereinigung des Geschäftsportfolios im Sinne einer Konzentration auf das Kerngeschäft zumeist positiv beurteilen, stehen die betroffenen Mitarbeiter einer solchen Maßnahme eher feindselig gegenüber. Es kann daher nicht verwundern, wenn einzelne Mitarbeiter, oder im Extremfall ganze Anspruchsgruppen, im Verlauf der Implementierung von Wandlungskonzepten abwehrendes und blockierendes Verhalten zeigen.²⁶⁴

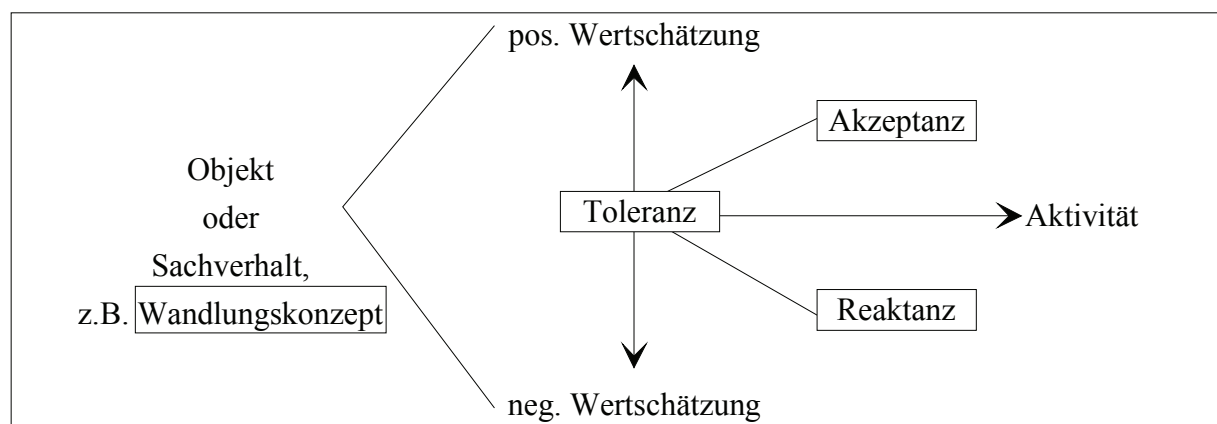


Abb. B-14: Merkmale der Akzeptanz am Beispiel eines Wandlungskonzepts

Quelle: nach Wiendieck 1992, S. 91

²⁶³ Vgl. Abbildung A-5, S. 8.

²⁶⁴ Zum Handlungsspielraum der Unternehmungsführung und der Anreiz-Beitrags-Theorie als theoretischer Grundlage vgl. Abschnitt C.I.1.a), S. 97 ff.

Ein Nutzenpotential kann nur dann erfolgreich erschlossen werden, wenn jeder der Betroffenen das Anreiz-/Beitragsverhältnis im Vergleich zu den gegebenen Alternativen positiv bewertet und **Bereitschaft zu wandlungsförderndem Verhalten** zeigt. Diese positive Bewertung eines Objekts oder eines Sachverhalts verbunden mit einer aktiven Handlungsbereitschaft wird als **Akzeptanz** bezeichnet. Das Gegenteil von Akzeptanz, eine negative Wertschätzung mit einer auf Abwehr ausgerichteten Handlungsbereitschaft stellt die Reaktanz dar, wohingegen bloße Toleranz einer wertneutralen Duldung ohne Handlungsbereitschaft entspricht (vgl. Abb. B-14).²⁶⁵

In der Forschung zur Technologiefolgenabschätzung hat sich gezeigt, daß zur Einführung einer neuen Technologie eine Duldung im Sinne von Toleranz nicht ausreicht, um die Technologie zu ihrer vollen Funktionsfähigkeit zu bringen. Dies gilt in gleicher Form auch für Wandlungsprozesse, für die heute **Akzeptanz** als nicht zu unterschätzende, **eigenständige Zielgröße** verstanden wird. Toleranz ist jedoch ein guter Ausgangspunkt, um im Verlauf eines Wandlungsprozesses unentschlossene Mitarbeiter durch positive Erlebnisse wie Teilerfolge, aber auch durch konditionierenden oder sanktionierenden Machteinsatz 'ins Boot' zu holen und dauerhafte Akzeptanz zu erzielen. Diese Überlegungen gelten nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.²⁶⁶

1988 stand Eduard Sakiz, der CEO von **Roussel Uclaf**, vor der Entscheidung, das als 'Abtreibungspille' bekanntgewordene Medikament RU-486 auf den Markt zu bringen.²⁶⁷ Abtreibungsgegner entrüsteten sich bereits darüber, daß eine Markteinführung überhaupt zur Diskussion stand. Die Anteilseigner des Hauptgesellschafters **Hoechst** befürchteten im Falle der Markteinführung massive Verluste durch angekündigte Boykotte. Andere Stimmen sahen in dem Medikament einen großen Durchbruch auf dem Weg zur Selbstbestimmung der Frau und der französische Staat propagierte RU-486 als eine gute Maßnahme gegen die zunehmende Zahl der Hinterhofabtreibungen. Eduard Sakiz selbst war von der Notwendigkeit der Markteinführung überzeugt, und er war sich darüber im klaren, daß auch seine persönliche Zukunft vom Projekt RU-486 abhing. Ähnlich wie die öffentliche Meinung waren auch die Mitarbeiter von Roussel Uclaf in zwei Lager gespalten, zum einen die Gruppe der passionierten Mitstreiter an Sakiz Seite, zum anderen Mitarbeiter mit ethischen Bedenken oder Angst vor öffentlichen Angriffen oder Verlusten durch Boykotte.

Einen Monat nach der Freigabe des Medikaments durch die zuständige Behörde rief Sakiz den Vorstand zu einer demokratischen Abstimmung über RU-486 auf, bei der er selbst gegen die Markteinführung stimmte, was den Ausschlag gegen die Pille gab. Der öffentliche Aufruhr unter den Befürwortern von RU-486 und die Enttäuschung über den vermeintlichen Sinneswandel des bisherigen Promotors waren groß. Die Kontroverse gipfelte in der Drohung der französischen Regierung, das Patent an einen Wettbewerber zu vergeben, falls Roussel Uclaf nicht selbst die Vermarktung von RU-486 übernehme. Nach einem Treffen mit dem französischen Gesundheitsminister revidierte der Vorstand seine Entscheidung und verkündete die baldige Vermarktung der Abtreibungspille.

²⁶⁵ Vgl. Wiendieck 1992, Sp. 91 f.

²⁶⁶ Vgl. Wiendieck 1992, Sp. 90; Krüger 1997a, S. 822 f.

²⁶⁷ Die Zulassung wurde zunächst nur für den französischen Markt beantragt, vgl. o.V. 1999a.

Durch sein Vorgehen hatte Sakiz sein Ziel, die Markteinführung von RU-486, erreicht und gleichzeitig die Akzeptanz der Maßnahme bei allen Anspruchsgruppen sichergestellt. Die Beteiligung der französischen Regierung und die angedrohten Sanktionen überzeugten schließlich auch die wichtigsten Gegner der Pille davon, daß die Vermarktung der Pille durch Roussel Uclaf die beste Alternative sei.²⁶⁸

Nicht nur in kontroversen Fällen wie der Abtreibungspille reicht das gezeigte **individuelle Verhalten** von offener Ablehnung über gleichgültiges Mitlaufen bis hin zur Unterstützung und Förderung des Projekts. Wie aber kann Akzeptanz erzielt werden und welche Einflußfaktoren spielen dabei eine Rolle? In der Akzeptanzforschung wird zur detaillierteren Analyse zwischen 'Einstellungsakzeptanz' und 'Verhaltensakzeptanz' unterschieden.²⁶⁹ Die Entstehung dieser beiden Akzeptanzarten kann anhand der Unterscheidung von **Problemerkennung** und **Problembewältigung** im Prozeß der mentalen Modellbildung (vgl. Abb. B-3, S. 47) erläutert werden. Zunächst wird die Entstehung von Einstellungsakzeptanz untersucht.

Versteht man allgemein unter einer 'Einstellung' die "Assoziation mit einer Bewertung",²⁷⁰ so ist im Kontext der in Abschnitt B.II vorgestellten Theorie der mentalen Modelle **Einstellungsakzeptanz** gleichbedeutend mit dem Vorhandensein eines den in Frage stehenden Sachverhalt abbildenden mentalen Modells, welches positiv bewertet wird.²⁷¹ Dies ist dann der Fall, wenn in der Vergangenheit die Mehrzahl der Ergebnisse der Verhaltenssteuerung durch dieses Modell überzeugend war, oder umgangssprachlich formuliert: **Einstellungsakzeptanz resultiert aus positiven Erfahrungen**. Zur zukünftigen Problembewältigung wird folglich ohne erneute Problemerkennung auf das bewährte Erklärungsmodell aus dem Erfahrungswissen zurückgegriffen, während die für Prognose- und Entscheidungsmodelle benötigten situativen Rahmenbedingungen über Wahrnehmungsprozesse jeweils neu erfaßt werden müssen. In Modellkategorien ausgedrückt resultiert Einstellungsakzeptanz daher aus der Existenz eines positiv bewerteten **Erklärungsmodells** des in Frage stehenden Sachverhalts im Erfahrungswissen.

Das bloße Vorhandensein eines positiv bewerteten Erklärungsmodells im Langzeitgedächtnis läßt jedoch noch keine Rückschlüsse auf die Handlungsbereitschaft zu. Jeder kennt Situationen, in denen er sich aufgrund der gegebenen Umstände entgegen seiner Erfahrung verhalten hat. Der Prozeß der mentalen Modellbildung kann dies erklären. Das Verhalten bei der Problembewältigung wird nicht von der Erfahrung, sondern von den aktivierten mentalen Modellen und der Priorisierung verschiedener Handlungsalternativen im **Entscheidungsmodell** gesteuert. Eine positive Handlungsbereitschaft ist

²⁶⁸ Vgl. Badaracco 1998, S. 122 f. Im April 1997 verschenkte Roussel Uclaf die Eigentumsrechte an Eduard Sakiz. Die von ihm gegründete Firma Exelgyn knüpft den Vertrieb an die Akzeptanz der Abtreibung in der Öffentlichkeit, Ärzteschaft und Politik und eine Einnahme unter ärztlicher Kontrolle. Aus diesen Gründen wird RU 486 bis heute nicht europaweit vertrieben (vgl. o.V. 1999a).

²⁶⁹ Vgl. Schönecker 1980; Reichwald 1982; Manz 1983; Allerbeck/Helmreich 1984; Picot/Reichwald 1984; Schönecker 1985; Wiendieck 1992.

²⁷⁰ Vgl. Fazio 1986; Herkner 1992, Sp. 793.

²⁷¹ Vgl. Abbildung B-4, S. 52.

folglich dann zu erwarten, wenn die gedankliche Simulation des Handlungsergebnisses anhand der individuellen Präferenzen positiv bewertet wird (**Verhaltensakzeptanz**, vgl. Abb. B-15).

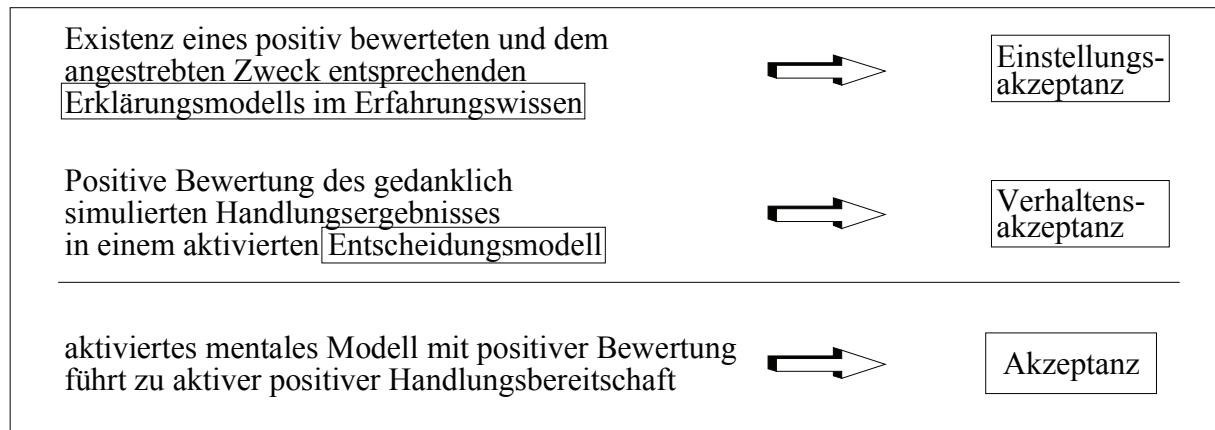


Abb. B-15: Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz

Die gewonnenen Einsichten zur Entstehung von Akzeptanz lassen sich bei der Implementierung von Wandlungskonzepten einsetzen. Zunächst einmal gilt es, **negative Einstellungen abzubauen** und wandlungshemmende Reaktanz zu vermeiden. Diesem Aufbrechen veralteter mentaler Modelle dient vor allem eine sachliche Aufklärung und Konfrontation mit Ursache-Wirkungsbeziehungen, wie z.B. die Erläuterung relevanter Umfeldentwicklungen und ihrer Wechselwirkungen, und der Hinweis auf bereits erkennbare Konsequenzen. Im Beispiel von Roussel Uclaf erschütterte Eduard Sakiz durch seine Stimmabgabe gegen RU-486 das Beschreibungsmodell von 'Sakiz als Promotor', und auch die darauf aufbauenden Erklärungsmodelle verloren ihre Gültigkeit. Auf diese Weise zwang der CEO von Roussel Uclaf die Betroffenen, ihre vorhandenen Einstellungen zu überdenken.

Zum anschließenden **Aufbau von Einstellungsakzeptanz** bei den betroffenen Mitarbeitern sind entweder Assoziationen mit bereits vorhandenen positiv bewerteten Erklärungsmodellen herzustellen, oder es müssen durch erfolgreiche Pilotprojekte oder Positivbeispiele aus anderen Unternehmungen neue, positive belegte Erklärungsmodelle hinsichtlich des in Frage stehenden Wandlungsvorhabens aufgebaut werden. Der Aufbau positiver Einstellungen wird zusätzlich erleichtert, wenn das erwartete Ergebnis einer Maßnahme, z.B. der erfolgreiche Abschluß eines Pilotprojekts, durch Einflußnahme auf die individuellen Präferenzen, z.B. durch Zahlung von Prämien, von den Mitarbeitern positiv assoziiert wird. Des weiteren ist die Wahrnehmungssituation gezielt positiv zu gestalten, z.B. durch eine Auszeichnung der erfolgreichen Projektmitarbeiter oder eine Feier für alle Mitarbeiter.

Hinsichtlich der Regelkreise erfordert der Aufbau von Einstellungsakzeptanz entweder eine Neubildung von Erklärungsmodellen oder Eingriffe in den **mental**en Regelkreis. Letzteres ist immer dann mit Schwierigkeiten verbunden, wenn bereits schlechte Erfahrungen mit Wandlungsprojekten gemacht wurden. Derartige eventuell im

Flashbulb-Memory verhafteten Erlebnisse,²⁷² oder im Extremfall die wiederholte Erfahrung, daß das eigene Verhalten ohnehin keinen Einfluß auf die Weiterentwicklung der Unternehmung hat (**Theorie der erlernten Hilflosigkeit**),²⁷³ sind unauslöschlich im Langzeitgedächtnis verankert. In solchen Fällen hilft nur der gezielte Neuaufbau eines mentalen Modells, das möglichst keine Anknüpfungspunkte zu den negativen Erfahrungen bietet. Aus dieser Perspektive leuchtet es ein, daß Unternehmensberater ihre Dienstleistung mit immer neuen Schlagworten und Parolen verkaufen. Wenn Lean Management nicht zum Erfolg geführt hat, kann man es nun mit Business Reengineering versuchen, ohne daß negativ belegte mentale Erklärungsmodelle aktiviert werden. Die **Moden und Mythen der Managementlehre** sorgen auf diese Weise nicht nur für neue Bestseller in den Buchläden, sondern sie erleichtern den Umgang mit negativen Einstellungen.²⁷⁴

Ziel des Wandlungsmanagements ist letzten Endes nicht eine positive Einstellung, sondern eine positive Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter. Solche **Verhaltensakzeptanz** ist grundsätzlich einfacher zu erzielen, wenn Einstellungsakzeptanz, d.h. vorhandene Erklärungsmodelle, als Basis für die Problembewältigung genutzt werden können. In diesen Fällen kann durch gezielten Einsatz korrespondierender Reize versucht werden, ein positiv belegtes Modell zu aktivieren. Dies kann z.B. durch Schautafeln am Arbeitsplatz, wie sie im Rahmen von Qualitätsmanagement-Maßnahmen oder kontinuierlichen Verbesserungsprozessen üblich sind, geschehen. Auch symbolisches Management spielt hier eine große Rolle, z.B. die regelmäßige Anwesenheit eines Mitglieds des oberen Managements bei Ergebnispräsentationen. Auf diese Weise wird das positiv belegte mentale Modell ständig aktiviert gehalten. Durch Remanenz der Aktivierung und **retroaktive Inferenzen** können dann Rückgriffe auf negativ belegte mentale Modelle vermieden werden. Aufbauend auf vorhandene Einstellungsakzeptanz wird meist auch das Ergebnis der gedanklichen Simulation des Handlungsergebnisses positiv bewertet. Hier ist lediglich zu beachten, daß die für eine Prognose relevanten Rahmenbedingungen denen der in der Vergangenheit gemachten positiven Erfahrungen ähnlich sind. Dies kann z.B. durch die gleiche Teamzusammensetzung oder die Benutzung ähnlicher Ressourcen erfolgen, so wie es auch bei Fußballmannschaften üblich ist: Never change a winning team!

Schwieriger ist es, positive Handlungsbereitschaft herbeizuführen, ohne daß die betroffenen Mitarbeiter über positive Einstellungsakzeptanz verfügen. In solchen Fällen kann lediglich versucht werden, das gewünschte Verhalten durch Eingriffe in den **Aktivierungsregelkreis** hervorzurufen. Der Gestaltung der Aktivierungssituation kommt in dieser Hinsicht zweifache Bedeutung zu (vgl. Abb. B-16). Zum einen gilt es, durch die gesetzten Anreize vorhandene Erklärungsmodelle zu aktivieren, die als eine Handlungsalternative das gewünschte Verhalten zulassen. Zum anderen sollten die Anreize so gewählt sein, daß anhand der individuellen Präferenzen das gewünschte

²⁷² Zum Flashbulb-Memory vgl. S. 45.

²⁷³ Vgl. S. 70.

²⁷⁴ Zu Moden und Mythen der Managementlehre vgl. Shapiro 1995; Kieser 1996a, 1996b und 1996c, sowie Bühner 1996.

Handlungsergebnis höchste Priorität genießt. Auf diese Weise kann trotz eines bewußt in Kauf genommenen Fehlers bei der Problemerkennung in der **Problembewältigungsphase** das erwünschte Verhalten hervorgerufen werden.

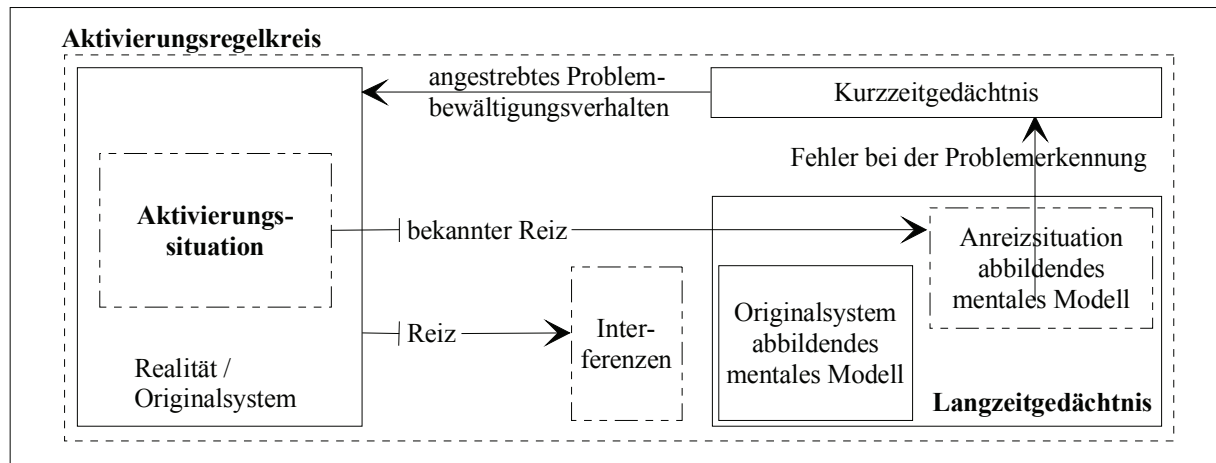


Abb. B-16: Bedeutung der Aktivierungssituation

Langfristig ist jedoch von einer solchen Verhaltenssteuerung rein über den Aktivierungsregelkreis abzuraten. Ein Management, das regelmäßig auf solche Maßnahmen setzt, verliert seine Glaubwürdigkeit. Auch wenn die betroffenen Mitarbeiter nicht in vollem Umfang das Geschehen in Wandlungssituationen erfassen, so merken sie doch, wenn sie durch Vorspiegelung falscher Tatsachen manipuliert werden.

Es liegt auf der Hand, daß individuell zugeschnittene Maßnahmen den größten Erfolg versprechen. Abgesehen von sehr kleinen Unternehmungen ist dies in der Praxis jedoch nicht umsetzbar. Deshalb wird in einem nächsten Schritt versucht, Gruppen von Mitarbeitern zu identifizieren und entsprechende gruppenspezifische Maßnahmen zu konzipieren.

b) Promotoren und Opponenten

Nicht erst seit der empirischen Untersuchung von *Witte* ist die Bedeutung von **Promotoren** und **Opponenten** bei der Einführung von Neuerungen in der Unternehmung bekannt.²⁷⁵ Diese Schlüsselpersonen für den Erfolg des Wandlungsvorhabens können anhand der Unterscheidung von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz klassifiziert und identifiziert werden, um Ihnen anschließend mit geeigneten Maßnahmen des Wandlungsmanagements begegnen zu können.²⁷⁶

Personen mit negativer Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz sind offen als **Opponenten** des Wandlungsvorhabens erkennbar. Sie machen keinen Hehl aus ihrer Einstellung gegenüber den Wandlungsmaßnahmen und zeigen dies auch deutlich in ihrem den Wandlungsprozeß lähmenden oder blockierenden Verhalten. Das Wandlungs-

²⁷⁵ Vgl. Witte 1973; Witte [Hrsg.] 1988. Bereits vor Witte führte Sandig (vgl. 1966, S. 86 ff.) die Treiber und Bremser in die Literatur ein.

²⁷⁶ Vgl. Krüger 1997a, S. 834.

management muß versuchen, durch Eingriffe in den **mentalen Regelkreis** den Wandel als mögliche Option in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen der Opponenten zu verankern. Eine solche Akkommodation neuer Elemente kann z.B. durch den Besuch bei einem Benchmarkingpartner erfolgen. In manchen Fällen ist eine Aufnahme neuer Elemente in die bewährten mentalen Modelle nicht mehr möglich, und es kann lediglich versucht werden, durch den **Aufbau neuer Modelle** und deren regelmäßige Aktivierung die Wirkung der überholten Modelle abzufedern. Im Extremfall ist eine positive Einstellungsakzeptanz nicht erreichbar. Solche überzeugten Opponenten können eventuell kurzfristig durch den Einsatz von Autorität und Macht, kombiniert mit einer entsprechenden Ausgestaltung der Anreizsysteme, zu einem wandlungsfördernden Verhalten bewegt werden. Rein sach-rationalen Argumenten sind wahre Opponenten jedoch nicht zugänglich, und auch eine Kommunikation von erzielten Erfolgen wird folglich wirkungslos bleiben. Langfristig ist daher zum Wohle aller Beteiligten eine Trennung von dauerhaft opponierenden Mitarbeitern angeraten.

Das wechselhafte oder unentschlossene Verhalten vieler vom Unternehmungswandel Betroffener erklärt sich aus dem Auseinanderklaffen von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz. Zunächst ist denkbar, daß Wandel nicht Bestandteil der vorhandenen Beschreibungs- und Erklärungsmodelle ist. Gemäß der Abgrenzung positiver Einstellungsakzeptanz als Existenz eines positiv bewerteten Erklärungsmodells ist für diesen Fall von einer negativen Einstellungsakzeptanz auszugehen. Dennoch können Individuen auch ohne das Wandlungskonzept abbildende mentale Modelle ein wandlungsförderndes Verhalten zeigen (**verdeckte Opponenten**, vgl. Abb. B-17).

Einstellungs- akzeptanz	positiv	Potentielle Promotoren	Promotoren
	negativ	Opponenten	verdeckte Opponenten
		negativ	positiv
		Verhaltens- akzeptanz	

Abb. B-17: Promotoren und Opponenten

Quelle: nach Krüger 1997, S. 835

Neben Eingriffen in den mentalen Regelkreis, wie im Falle der offenen Opponenten, kann das Wandlungsmanagement die aktivierenden Reize verändern, z.B. durch konditionierenden oder sanktionierenden Machteinsatz, oder aufgrund entsprechender Anreizsysteme. Dadurch werden mentale Modelle aktiviert, die das Verhalten wandlungsfördernd steuern, auch wenn der Wandel als solcher nicht umfassend abgebildet ist (vgl. Abb. B-16). Durch Gestaltung der Aktivierungssituation kann sogar ein Handeln

ohne oder gegen die eigene Überzeugung hervorgerufen werden, so z.B. durch den Überraschungseffekt bei einem direktiven Wandel.²⁷⁷ Des weiteren besteht bei verdeckten Opponenten angesichts ihres bereits gezeigten positiven Verhaltens die Möglichkeit, durch **gezielte Information** zu verdeutlichen, daß ihr Verhalten Wandel mit sich bringt, und daß die Veränderungen positive Auswirkungen haben. So kann durch sach-rationale Information eine positive Einstellungsakzeptanz aufgebaut werden.

Anders gelagert ist der Fall, wenn ein Mitarbeiter in seinen Beschreibungs- und Erklärungsmodellen die Notwendigkeit des Wandels bereits verinnerlicht hat und über positiv bewertete mentale Erklärungsmodelle zu den betreffenden Veränderungen verfügt (positive Einstellungsakzeptanz), er aber dennoch negatives Verhalten zeigt (**potentieller Promotor**). Die Ursache für dieses Verhalten ist in den aktivierenden Reizen zu suchen. Offensichtlich bilden die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz noch nicht den bereits verinnerlichten Unternehmungswandel ab, so daß anhand der alten, falschen Reize weiterhin die bewährten, eigentlich überholten Prognose- und Erklärungsmodelle aktiviert werden. Hier muß die Aktivierungssituation dergestalt verändert werden, daß in der Interaktion mit dem Umfeld die positiv belegten mentalen Modelle zum Unternehmungswandel zum Einsatz kommen und zu Verhaltensakzeptanz führen.

Die **Promotoren** des Wandels, bei denen beide Akzeptanzkategorien positiv ausgeprägt sind, bilden den Gegenpol zu den Opponenten. Promotoren sind eine Stütze des Wandlungsprozesses und tragen häufig durch ihren persönlichen Einsatz dazu bei, andere Mitarbeiter von der Richtigkeit der Wandlungsmaßnahmen zu überzeugen. Sie bedürfen weder der Überzeugung noch müssen sie beeinflußt oder informiert werden. Ein geschickter Wandlungsmanager kann sie als **Multiplikatoren** zur Beeinflussung und Information der anderen Personengruppen einsetzen. Besonders erfolgreich bei der Durchsetzung von Neuerungen erwies sich in der empirischen Untersuchung von Witte eine als **Gespannstruktur** bezeichnete Konstellation aus **Machtpromotor** und **Fachpromotor**.²⁷⁸ Machtpromotoren verfügen aufgrund ihrer hierarchischen Position über Sanktionsmechanismen, um dem Wandlungsanliegen den notwendigen Nachdruck zu verleihen. Neben sanktionierenden Maßnahmen kann der Machtpromotor aber auch konditionierend auf die Mitarbeiter einwirken.²⁷⁹ Nicht von ungefähr kann kein Wandlungsprogramm ohne Unterstützung durch das Topmanagement zum Erfolg führen. Der Fachpromotor verleiht dem Wandlungsvorhaben aufgrund seiner fachlichen Kompetenz Glaubwürdigkeit. Mit seinem Verhalten hilft er, Kenntnisbarrieren zu überwinden und wirkt auf diese Weise wandlungsfördernd. Machtpromotor und Fachpromotor wirken am effektivsten im Team, wenn ein Wandlungsanliegen sowohl mit der nötigen Sachkenntnis als auch dem hierarchischen Nachdruck vorangetrieben wird.²⁸⁰

²⁷⁷ Vgl. Abschnitt C.II.1.b), S. 126 ff.

²⁷⁸ Vgl. Witte 1973, S. 17 ff.

²⁷⁹ Zu Arten und Wirkungen von Macht vgl. Krüger 1994, S. 316 ff.; Krüger 1992, Sp. 1313 ff.; Krüger 1976.

²⁸⁰ Vgl. Witte 1973, S. 20 f.

2. Kollektives Verhalten: Kraft und Wirkung der Unternehmenskultur

a) Kollektive mentale Modelle und Unternehmenskultur

■ Begriffsabgrenzungen und konzeptioneller Zusammenhang

Bisher wurde die Wirkung mentaler Modelle auf individueller Ebene und die Beeinflussung einzelner Promotoren und Opponenten durch Maßnahmen der Veränderung dieser individuellen mentalen Modelle betrachtet. Im folgenden Abschnitt wird darüber hinaus das kollektive Verhalten organisatorischer Einheiten (der Gesamtunternehmung) untersucht. In diesem Zusammenhang wird in Theorie und Praxis immer wieder auf die Bedeutung der **Unternehmenskultur** verwiesen, der eine verhaltenssteuernde Wirkung zugeschrieben wird.²⁸¹ An dieser Stelle wird nun der Zusammenhang zwischen mentalen Modellen und Unternehmenskultur herausgearbeitet. Dies soll zum einen die Einordnung der Theorie mentaler Modelle in bestehende betriebswirtschaftliche Konzepte erleichtern, zum anderen eröffnen sich dem interessierten Praktiker neue Einsichten und Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Unternehmenskultur.

Spätestens seit dem Erfolg des 7-S-Modells von *Peters/Waterman*²⁸² ist die Unternehmenskultur ein in Theorie und Praxis häufig benutzter Begriff um all das zu erklären, was schwer in Worte zu fassen ist. Auch wenn die Begriffsabgrenzungen in den, zu meist englischsprachigen, Veröffentlichungen zur Unternehmenskultur nicht immer eindeutig erfolgen, so wird doch die inhaltliche Verwandtschaft mit den Themenkreisen Wissen und mentale Modelle deutlich.²⁸³ *Hofstede* beispielsweise beschreibt die Unternehmenskultur als "**collective programming of the mind**".²⁸⁴ Andererseits wird in der Literatur zum Thema Wissensmanagement die Unternehmenskultur oft auch als Wissensbestandteil angesehen und z.B. von *Hedlund* als implizites Wissen auf Gesamtunternehmungsebene abgegrenzt.²⁸⁵ Nachfolgend wird sowohl die Verwendung des Kulturbegriffs in der Praxis als auch das heute vorherrschende theoretische Verständnis von Unternehmenskultur auf Zusammenhänge mit der Theorie mentaler Modelle untersucht.

Viele Autoren beziehen sich bei der Abgrenzung des Kulturbegriffs auf die Monographie von *Schwarz*.²⁸⁶ Neben einer Aufbereitung der Literatur wurden dort Expertengespräche zum Verständnis von Unternehmenskultur in der Praxis durchgeführt. Dem-

²⁸¹ Vgl. Krüger 1994, S. 314 f.; Krüger 1997a, S. 831; Bleicher 2004, S. 236ff.; Vahs 1997, S. 466 ff.; Hofstede 1980, Sp. 1169. Stellvertretend für die Praxissicht vgl. Schwerdtfeger 1997.

²⁸² Vgl. Peters/Waterman 1990.

²⁸³ Zur fehlenden oder unscharfen Abgrenzung des Kulturbegriffs vgl. Staehle 1999, S. 498; Schwarz 1989, S. 25 f.; Kroeber/Kluckhohn 1978, S. 41 ff.

²⁸⁴ Hofstede 2001, S. 9f; ders. 1980, Sp. 1169.

²⁸⁵ Vgl. die Systematisierung in Abbildung 1 bei Hedlund 1994, S. 75.

²⁸⁶ Vgl. exemplarisch Eckstein 1997, von Werder 1999, S. 9.

nach zählen aus Praktikersicht vor allem von Dritten erkennbare Merkmale und Verhaltensweisen zur Unternehmungskultur (vgl. Abb. B-18).²⁸⁷

Begriff der Unternehmungskultur
Schlagworte:
<ul style="list-style-type: none"> - Stil des Hauses - Einheitliche Linie - Einhalten des Firmenstils - Miteinander umgehen - Gefühl einer homogenen Gruppe - Selbstverständnis einer Unternehmung
Eigenschaften als begriffsbestimmende Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> - Alles, was in einer Unternehmung das Verhältnis zueinander bestimmt - Das, was ich nicht weiß, wonach ich mich aber richte - Mit dem, was sich in der Unternehmung tut, eins zu werden - Die Summe der spezifischen Eigenschaften, die das Haus prägen - Alles, was einen 'Stempel' einer Unternehmung ausmacht und die Personen eindeutig als zu einer Unternehmung gehörig ausweist
Inhalte als begriffsbestimmende Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> - Die geheimen, unausgesprochenen oder non-verbalen Regeln des Umgangs in der Organisation und mit der Umwelt - Identität, Strukturen und Prinzipien sowie das Selbstverständnis einer Unternehmung nach innen und nach außen - Definitiv gelebte Werte und Normen der Organisationseinheit - In einem System vorhandene gemeinsame Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen sowie Symbole und Verhaltensmechanismen mit instrumentellem Charakter - Die spontane Ordnung des sozialen Systems Unternehmung, die Einstellungen und kognitiven Bestände an einem bestimmten Zeitpunkt

Abb. B-18: Empirisch ermittelte Beschreibungen der Unternehmungskultur

Quelle: Schwarz 1989, S. 29

Auch eine aktuellere empirische Erhebung von *Dierkes et al.* beschreibt Kultur als bestimmte kollektive Verhaltensweisen, die insbesondere bei der Wahrnehmung von Umfeldentwicklungen und der Abgrenzung der Unternehmung gegenüber ihren Anspruchsgruppen deutlich werden.²⁸⁸ Im Kontext der vorliegenden Arbeit handelt es sich bei diesem in den empirischen Untersuchungen erhobenen kollektiven Verhalten um die **identitätsstiftenden und handlungsleitenden Wirkungen** der die Unternehmung abbildenden kollektiven mentalen Modelle.

Dieses Verständnis von Unternehmungskultur wird von der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zum Thema Unternehmungskultur bestätigt. Trotz noch immer nicht einheitlicher Begriffsverwendung läßt sich das heute vorherrschende instrumentelle Verständnis von Kultur als strategischem Erfolgsfaktor grob wie folgt charakterisie-

²⁸⁷ Vgl. Schwarz 1989, S. 29.

²⁸⁸ Vgl. Dierkes et al. 1997, S. 21 ff. und S. 83 ff.

ren:²⁸⁹ Im **Innenverhältnis** der Unternehmung ist die Unternehmungskultur gekennzeichnet durch Gemeinsamkeiten im Denken, den Entscheidungen und den Verhaltensweisen. Diese sind auf die handlungsleitende Wirkung kollektiver mentaler Modelle zurückzuführen. Im **Außenverhältnis** trägt die Unternehmungskultur zur Systemabgrenzung bei, und sie bestimmt das Interaktionsverhalten der Unternehmung mit der Umwelt. Diese Abgrenzung beruht auf der identitätsstiftenden Wirkung kollektiver mentaler Modelle. Daher kann wie folgt zusammengefaßt werden:

Die **Unternehmungskultur** ist das sichtbare Ergebnis der handlungsleitenden und identitätsstiftenden Wirkungen **kollektiver mentaler Modelle**. Kollektive mentale Modelle konstituieren die Kultur einer organisatorischen Einheit (der Gesamtunternehmung).

■ Kulturanwendungssystem, Kulturleitsystem und Kulturverstärkungssystem

Gemäß obiger Begriffsabgrenzung weist jede organisatorische Einheit, die über ein kollektives mentales Modell verfügt, auch eine eigene Kultur auf.²⁹⁰ Zur genaueren Differenzierung zwischen den handlungsleitenden und identitätsstiftenden Wirkungen der kollektiven mentalen Modelle und in der Literatur neben den beobachtbaren Verhaltensweisen noch zur Unternehmungskultur gezählten Elementen, wie z.B. der Mission oder Vision einer Unternehmung, wird nachfolgend auf das Kulturmodell von Schwarz und dessen Unterscheidung von Kulturanwendungssystem, Kulturleitsystem und Kulturverstärkungssystem zurückgegriffen.²⁹¹

Das **Kulturanwendungssystem** beschreibt den **Ist-Zustand** des tatsächlich gelebten kollektiven Verhaltens. Als typische Beispiele dieses Teilsystems nennt Schwarz Gebräuche, Standardlösungen oder –entscheidungen, die im Tagesgeschäft regelmäßig zum Einsatz kommen. Das Kulturanwendungssystem ist daher gleichzusetzen mit den identitätsstiftenden und handlungsleitenden Wirkungen der historisch gewachsenen kollektiven mentalen Modelle. In einer engen Begriffsfassung könnte Kultur auch auf das Anwendungssystem beschränkt sein, da die nachfolgend zusätzlich unterschiedenen Teilsysteme hinsichtlich der Veränderung des kollektiven Verhaltens lediglich instrumentellen Charakter haben, wie insbesondere im Rahmen von Unternehmungsfusionen in der Praxis häufig zu beobachten ist.

Alle Instrumente und Maßnahmen, die an der Grundlage einer kollektiven Identität, d.h. den kollektiven Beschreibungs- und Erklärungsmodellen ansetzen, werden unter dem **Kulturleitsystem** zusammengefaßt (vgl. Abb. B-19). Zu diesen Instrumenten gehören insbesondere die Vision und Mission der Unternehmung, die ein Bild darüber

²⁸⁹ Vgl. ähnlich Vahs 1997, S. 466; Staehle 1999, S. 510. Als Vertreter des hier angeführten instrumentellen Verständnisses von Unternehmungskultur sind exemplarisch Schwarz 1989 und Scholz (1988a, S. 243 ff.; 1988b, 81 ff.; 1989, S. 212 ff.; 1997, S. 225 ff.) zu nennen.

²⁹⁰ Kultur ist ein kollektives Phänomen, das getrennt von Einflußgrößen des individuellen Verhaltens zu untersuchen ist. Kultur ist jedoch nicht unabhängig vom individuellen Verhalten, beschreibt aber nur die kollektiven Verhaltensweisen. Vgl. Schwarz 1989, S. 59.

²⁹¹ Vgl. auch nachfolgend Schwarz 1989, S. 54 ff.

vermitteln sollen, zu welchem Zweck die Unternehmung existiert und wie sie sich gegenüber ihren Anspruchsgruppen legitimiert.²⁹² Hinzu kommen die oft auch schriftlich festgehaltenen Leitideen der Unternehmungsphilosophie. Veränderungen im Kulturleitsystem setzen an den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen an und bedürfen daher auf der individuellen Ebene eines Neuaufbaus mentaler Modelle oder Eingriffen in den **mental**en Regelkreis. Erst wenn die Vorgaben aus dem Kulturleitsystem auf der individuellen Ebene verinnerlicht werden, kann sich ein kollektives mentales Modell und damit ein kollektives Verhalten entwickeln.

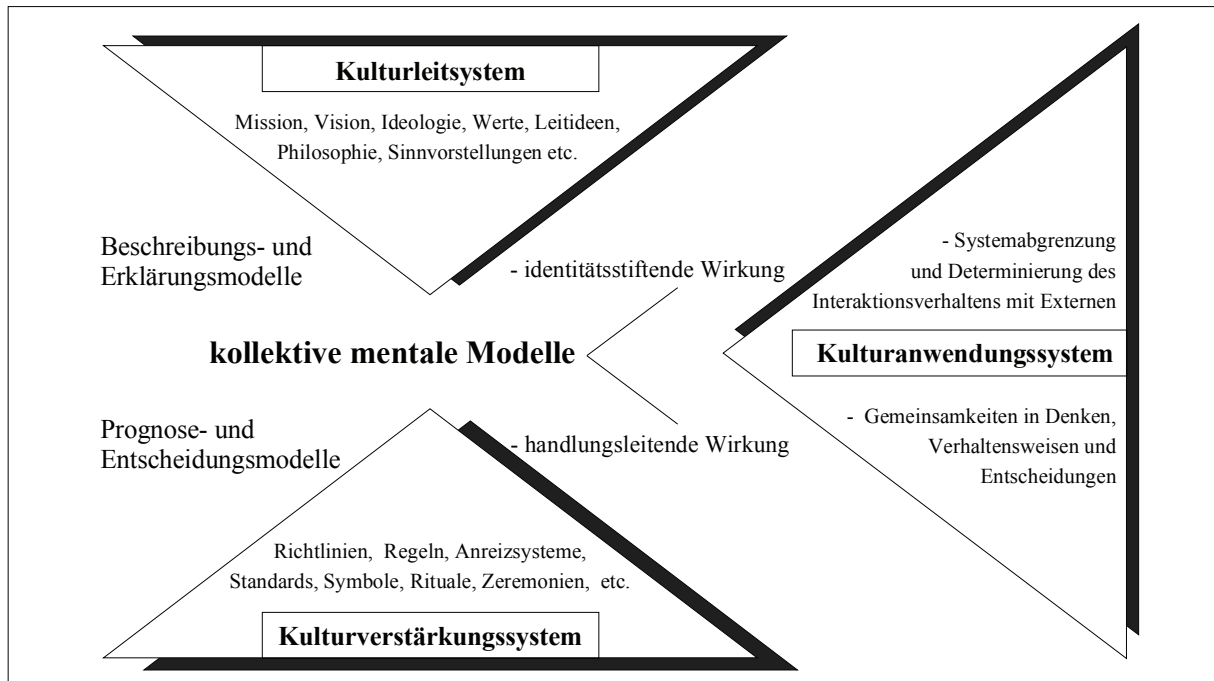


Abb. B-19: Teilsysteme der Unternehmenskultur

Das **Kulturverstärkungssystem** umfaßt alle Instrumente, die einer Umsetzung der im Leitsystem festgelegten Idealvorstellungen in konkretem Verhalten dienen. Solche 'Verstärker' setzen in begrenztem Maße noch an den Erklärungsmodellen an, zumeist jedoch an der Alternativengenerierung und -bewertung in den Prognose- und Entscheidungsmodellen des Prozesses der mentalen Modellbildung. Dies geschieht zum einen durch Symbole, wie z.B. Mythen, Legenden, Geschichten, das Erscheinungsbild der Unternehmung wie Gebäude und Raumorganisation, aber auch durch Briefbögen, Visitenkarten und Markenzeichen. Auch die im Zuge der 'Lernenden Organisation' populär gewordenen 'learning histories' gehören zu den Maßnahmen, die durch das Kulturverstärkungssystem Einfluß auf das kollektive Verhalten haben.²⁹³ Zum anderen dienen auch eher stabilisierende Elemente wie Richtlinien, Regeln, Führungsgrund-

²⁹² Zu Vision und Mission vgl. Kieser et al. 1998, S. 159 ff.; Collins/Porras 1996, S. 65 ff.; Lipton 1996, S. 83 ff.; Wirtz 1996, S. 257 ff.; Collins/Porras 1995, S. 80 ff.; Bleicher 2004, S. 105 ff.; Bleicher 1994, S. 101 ff.

²⁹³ Vgl. Senge 1990, S. 42 ff.; Senge et al. 1994, S. 97 ff.; Kleiner/Roth 1997, S. 172 ff.; Kleiner/Roth 1998, S. 9 ff., und das Praxisbeispiel 3M bei Shaw et al. 1998, S. 41 ff.

sätze, Anforderungen und Standards der Umsetzung des Gedankenguts aus dem Kulturleitsystem. Hinsichtlich der Umsetzung auf der individuellen Ebene greifen Maßnahmen im Kulturverstärkungssystem in den **Aktivierungsregelkreis** ein. Das Kulturverstärkungssystem stellt somit kollektive Schlüsselreize zur Verfügung, die zu einer Aktivierung der gewünschten kollektiven mentalen Modelle führen.

b) Unternehmungskultur als Objekt des Wandels

■ Wirkungen der Unternehmungskultur in Wandlungssituationen

In den 80er Jahren wurde die Unternehmungskultur nicht zuletzt aufgrund des Bestsellers 'Auf der Suche nach Spitzenleistungen' von *Peters/Waterman* als der Erfolgsfaktor schlechthin stilisiert. Ausgehend von einer kritischen Auseinandersetzung mit diesem anhand einer empirischen Studie von US-Firmen entwickelten Erfolgsfaktorenkonzept entstand das auf deutsche Rahmenbedingungen abgestimmte KOMPASS-Modell (Konzept zur mehrdimensionalen Planung und Analyse strategischer Erfolgssegmente).²⁹⁴ In diesem Modell bildet die Unternehmungskultur neben anderen Kategorien wie Strategie, Struktur, Träger, Systemen und Realisationspotential ein **strategisches Erfolgssegment**, das Erfolg bzw. Mißerfolg von Unternehmungen erklärt. Ausschlaggebend für Erfolg oder Mißerfolg ist nicht nur die Stärke einzelner Erfolgssegmente. Auch Wechselwirkungen zwischen den Segmenten und die Abstimmung mit externen Entwicklungen werden berücksichtigt. Wird in einem der anderen Erfolgssegmente ein Wandlungsbedarf festgestellt, so muß untersucht werden, welche Konsequenzen dies für die Unternehmungskultur hat, ob sie eine Barriere darstellt, oder inwiefern eine vorhandene Unternehmungskultur wandlungsfördernd genutzt werden kann.

Das KOMPASS-Modell unterscheidet **3 Stufen der strategischen Stimmigkeit**, die Umwelt-Kontingenz (Segment-Umwelt-Fit), den Inter-Segment-Fit und die Stimmigkeit innerhalb eines Erfolgssegments (Intra-Segment-Fit). Nur eine wechselseitige Entsprechung in allen drei Fit-Kategorien führt zum Erfolg der Unternehmung. Welche **Interdependenzen** zwischen der Unternehmungskultur und den anderen Erfolgssegmenten bei der Gestaltung und Steuerung des Unternehmungswandels zu berücksichtigen sind (Inter-Segment-Fit), hängt daher maßgeblich von der Kultur-Umwelt-Kontingenz als Maßstab für den **Wandlungsbedarf** und dem Intra-Segment-Fit als Maß für die **Wandlungsfähigkeit** der Kultur ab.

Ein hoher **Intra-Segment-Fit der Unternehmungskultur** liegt dann vor, wenn die einzelnen individuellen mentalen Modelle der Mitarbeiter hinsichtlich der gemeinsamen Zielvorstellungen übereinstimmen und bei der gemeinsamen Aufgabenerfüllung gut ineinandergreifen. Ein wichtiger Faktor für diese Stärke der Kultur ist die Zeitdauer, die für die Entwicklung und Verfeinerung der kollektiven mentalen Modelle zur Verfügung stand, z.B. wie lange Kollegen bereits zusammenarbeiten, oder das Alter der Unternehmung. Hinzu kommt die Abstimmung von Kulturleitsystem und Kultur-

²⁹⁴ Vgl. Krüger 1988; Krüger 1989; Schwarz 1989, S. 15 ff.; Krüger 1994, S. 28 ff.; Krüger/Schwarz 1997, S. 75 ff.

verstärkungssystem. Nur wenn die in der Aktivierungssituation gesetzten Reize die Inhalte aus dem Kulturleitsystem widerspiegeln, werden regelmäßig die gleichen mentalen Modelle aktiviert, und es kann sich eine starke Unternehmungskultur entwickeln.

Wandlungsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn bei der konzeptionellen Gestaltung des Wandlungsvorhabens die Entwicklungen der relevanten Umsysteme berücksichtigt werden. Ein Misfit zwischen einzelnen Erfolgssegmenten der Unternehmung und dem korrespondierenden Umfeld deutet hierbei fast immer auf einen **Wandlungsbedarf** in diesem Segment hin.²⁹⁵ Dies gilt auch für die Unternehmungskultur, die entweder zeitgerecht oder gar - den Umfeldentwicklungen vorausseilend - 'zukunfts-fähig' sein kann, oder aber im Vergleich zu externen Entwicklungen bereits überholt ist. In Abhängigkeit von Intra-Kultur-Fit (Kulturstärke) und Kultur-Umwelt-Fit ergeben sich dann vier unterschiedliche Wirkungen der Unternehmungskultur, die bei der Gestaltung und Steuerung von Wandlungsprozessen berücksichtigt werden müssen (vgl. Abb. B-20).

		Kultur-Umwelt-Fit	
		hoch	niedrig
Intra-Kultur-Fit	hoch	"Schwungrad"	"Versteinerung"
	niedrig	"laues Lüftchen"	"Hemmschuh"

Abb. B-20: Wirkung der Unternehmungskultur in Wandlungssituationen

Quelle: nach Krüger 1994, S. 315.

Mit sehr starken Auswirkungen der Unternehmungskultur auf den Verlauf von Wandlungsprozessen ist immer dann zu rechnen, wenn die Kultur einen hohen Intra-Segment-Fit aufweist, d.h. wenn die Unternehmung über eine stark ausgeprägte Kultur verfügt. Bei hoher Kultur-Umwelt-Stimmigkeit kann die Kultur in diesem Fall als '**Schwungrad**' genutzt werden, das den Wandlungsprozeß auch dann in Gang hält, wenn unerwartete Hindernisse auftreten, oder erwartete Erfolge sich nicht einstellen. Da bereits eine hohe Umweltkontingenz vorliegt, steht die Kultur selbst nicht als Objekt des Wandels zur Diskussion. Vielmehr gilt es, zur Erzielung eines Inter-Segment-Fit die Kultur als Hebel des Wandels in den anderen Erfolgssegmenten (Strategie, Träger, Struktur etc.) einzusetzen.

²⁹⁵ Dies gilt nicht für den Fall, daß die eigene Entwicklung relativ zu den Umfeldern schon weiter fortgeschritten ist. In diesem Fall wäre von einem „Pausenbedarf“ zu sprechen, um einen Fit zu erreichen.

Ähnlich starke Wirkungen der Unternehmenskultur sind zu erwarten, wenn ein hoher Intra-Kultur-Fit mit niedriger Kultur-Umwelt-Kontingenz einhergeht, d.h. wenn eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur nicht mehr zeitgerecht ist. In diesem Fall der **‘Versteinerung’** ist die Unternehmenskultur eines der wichtigsten Objekte des Wandels, da ohne eine zeitgerechte Unternehmenskultur keine strategische Stimmigkeit erzielt werden kann. Im Einzelfall muß dann entschieden werden, ob eine Veränderung der bestehenden Kultur noch möglich ist, oder der Aufbau einer neuen Kultur neue kollektive mentale Modelle erfordert.

Die Auswirkungen der Unternehmenskultur sind weniger stark, wenn diese nur über einen **niedrigen Intra-Kultur-Fit** verfügt, d.h. die kollektiven mentalen Modelle weniger stark ausgeprägt sind. Dies bedeutet, daß bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses das Hauptaugenmerk zunächst anderen Segmenten gewidmet werden kann, da die Kultur sicherlich nicht den Engpaßfaktor darstellt. Im günstigeren Fall einer zeitgerechten Kultur (**‘laues Lüftchen’**) können die kollektiven mentalen Modelle verfestigt und zu einem ‘Schwungrad’ ausgebaut werden. Hier erscheint vor allem ein gezieltes Gestalten der Aktivierungssituation durch Maßnahmen im Kulturverstärkungssystem angebracht.

Selbst wenn ein niedriger Intra-Kultur-Fit einer nicht mehr zeitgerechten Unternehmenskultur vorliegt (**‘Hemmschuh’**), stellen die kollektiven mentalen Modelle keine unüberwindbare Wandlungsbarriere dar. Eine vergleichsweise lose Abstimmung der mentalen Modelle läßt sich noch relativ leicht verändern, auch durch Eingriffe in den mentalen Regelkreis. Zu hinterfragen ist in solchen Fällen allerdings, ob nicht eine größere Wandlungsbarriere im individuellen Verhalten einzelner Mitarbeiter vorliegt. Einzelne Mitarbeiter können den Aufbau und die effizienzsteigernde Wirkung kollektiver mentaler Modelle verhindern, wenn sie wechselhaftes, kein Muster erkennbares Verhalten zeigen, so daß die Mitstreiter das gezeigte Verhalten nicht einordnen können. Entweder es entwickelt sich ein kollektives mentales Modell ohne den betreffenden Mitarbeiter, oder aber in dieser organisatorischen Einheit können keine Effizienzvorteile durch kollektive mentale Modelle genutzt werden. Beide Fälle sind nicht im Sinne der Unternehmung und es muß versucht werden, diesen Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen der Veränderung seiner individuellen mentalen Modelle zur gemeinsamen Leistungserfüllung zu bewegen. Alternativ könnte der Mitarbeiter einer anderen organisatorischen Einheit zugeordnet werden, wo er eine neue Chance erhält, seine Teamfähigkeit unter Beweis zu stellen.

■ Veränderung kollektiver mentaler Modelle

Jede organisatorische Einheit, die über ein kollektives mentales Modell mit einer eigenen Identität ('Wir' und 'die Anderen') verfügt, besitzt auch eine eigene **'Sub'-Kultur**, die von der Kultur der Gesamtunternehmung durchaus differieren kann, zumindest was das Kulturanwendungssystem betrifft. In größeren Unternehmungen wird deshalb von Nachbarschafts- oder Bereichskulturen gesprochen, die vor allem in den verschiedenen Funktionsbereichen beobachtet werden können.²⁹⁶ Ebenso ist festgestellt worden, daß

²⁹⁶ Vgl. exemplarisch Schwarz 1989, S. 172; Hutt et al. 1995, S. 22 ff.; Schein 1997, S. 61 ff.

oft innerhalb einer Unternehmung auf unterschiedlichen Hierarchiestufen eine andere Kultur gelebt wird.²⁹⁷ Diese verschiedenen Bereichskulturen müssen auf einen ‘gemeinsamen Nenner’ gebracht werden, zumindest was das Know-why, den Sinn und Zweck der Unternehmung betrifft.²⁹⁸ Ein kollektives mentales Modell kann aber nur dann entstehen, wenn eine gemeinsame Aufgabe erfüllt wird. Gibt es keine Interaktion zwischen organisatorischen Einheiten oder zwischen den Hierarchiestufen, so führt dies zu isolierten Sprach- oder Wissensgemeinschaften, die ein kollektives mentales Modell für die Gesamtunternehmung vermissen lassen.²⁹⁹ Viele unterschiedliche Subkulturen lassen daher entweder auf Defizite in der Organisation oder im Führungsverhalten schließen.³⁰⁰

Kollektive mentale Modelle entstehen nur dann, wenn die verschiedenen an der gemeinsamen Aufgabenerfüllung beteiligten Individuen sich an der Entwicklung dieses Modells beteiligen, ihr Wissen einbringen und anschließend das kollektive mentale Modell individuell umsetzen. Daher sind kollektive mentale Modelle schwieriger aufzubauen als individuelle mentale Modelle. Ist aber ein kollektives mentales Modell vorhanden, so wird es wiederum sehr schwierig sein, dieses zu verändern, da für eine Veränderung des kollektiven Modells alle Beteiligten dies auch individuell verinnerlichen müssen. Solcher Wandel der kollektiven mentalen Modelle ist nur durch **kollektive Lernprozesse** möglich. Diese können sowohl gruppenintern wie auch gruppenextern angestoßen werden.³⁰¹

Die Möglichkeiten der Veränderung der Unternehmungskultur durch **gruppenexterne Anstöße von kollektiven Lernprozessen** wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt angesprochen. Sowohl Veränderungen im Kulturleitsystem als im Kulturverstärkungssystem können Anlaß für Lernprozesse sein. Wichtig ist jedoch, auf eine Abstimmung der beiden Systeme zu achten.

Gruppeninterne Veränderungen gehen von einzelnen Individuen aus, die durch ungewohntes, die bisherigen Regeln brechendes Interaktionsverhalten das kollektive mentale Modell ihrer organisatorischen Einheit oder gar der Gesamtunternehmung beeinflussen. Starke Persönlichkeiten können mit ihrem individuellen Verhalten die kollektiven mentalen Modelle determinieren, z.B. der Gründerunternehmer in der von ihm geführten Unternehmung. Ähnlich können im Rahmen von Wandlungsprozessen Topmanager kollektive Lernprozesse initiieren, wenn sie als ‘Gruppenmitglied’ akzeptiert sind und über Autorität verfügen. Innerhalb der Hierarchie können dann in Top-down-Richtung über ‘**linking pins**’ zwischen hierarchieübergreifenden Einheiten gruppeninterne Veränderungen der kollektiven mentalen Modelle angestoßen wer-

²⁹⁷ Vgl. Goffee/Jones 1996, S. 137.

²⁹⁸ So sollten z.B. auch Entwicklungsingenieure die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen und über ein Mindestmaß an ökonomischem Wissen verfügen. Welchen Erfolg das bringen kann, zeigt das Praxisbeispiel von Siemens, vgl. Dürand 1998, S. 62 ff.

²⁹⁹ Vgl. Ruegg-Stürm 1998a, S. 10; Ruegg-Stürm 1998b, S. 81 ff.; Arnold 1997, S. 55 ff.; von Krogh et al. 1997, S. 477 ff.; Hutt et al. 1995, S. 22 ff.

³⁰⁰ Dies zeigt auch die empirische Studie von Majchzak/Wang 1996, S. 93 ff.; die als Lösung prozeßorientierte Strukturen mit sich überlappenden Aufgabenbereichen empfehlen.

³⁰¹ Vgl. Abschnitt A.II.2.c), S. 28 ff.

den.³⁰² Außerdem können im Rahmen des Wandlungsmanagement einzelne Gruppenmitglieder off-the-job geschult werden, die dann anschließend gruppenintern einen Prozeß zur Veränderung des kollektiven mentalen Modells in Gang setzen (vgl. Abb. B-21).³⁰³

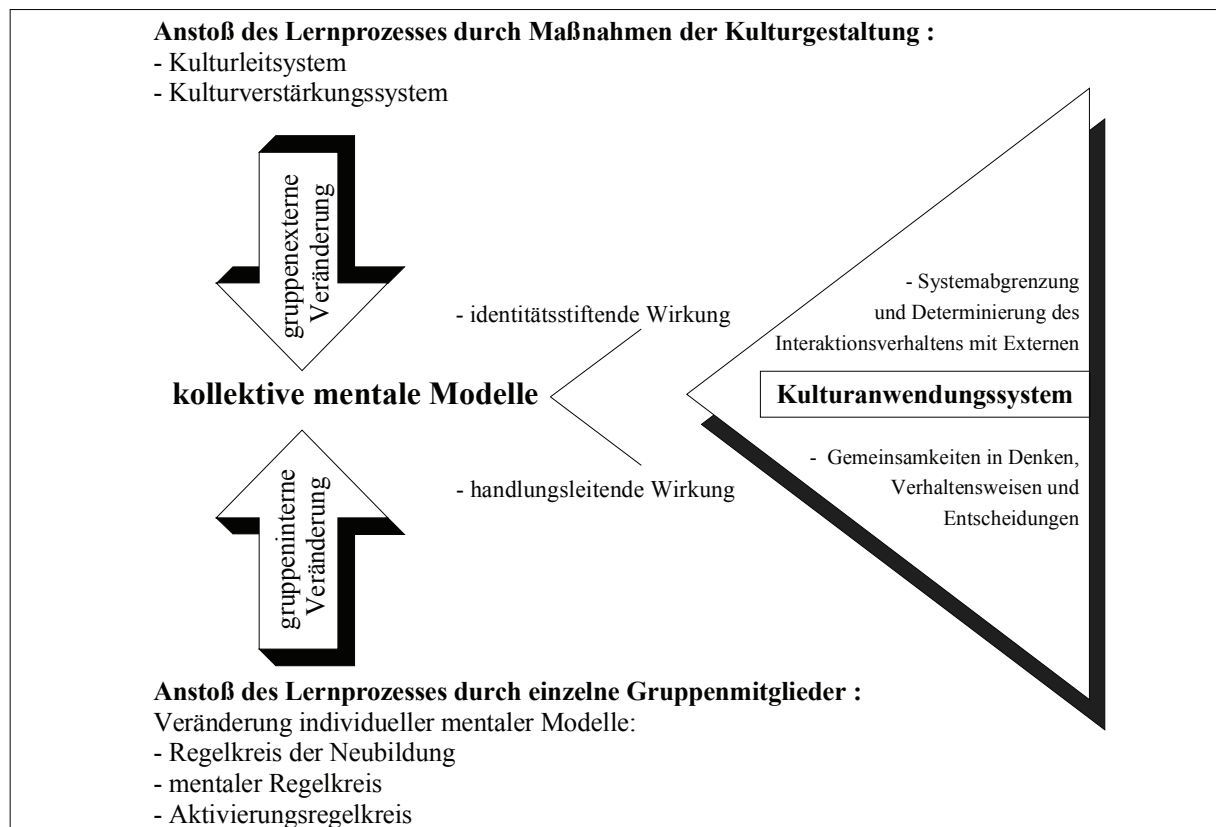


Abb. B-21: Anstoß von Lernprozessen zur Veränderung der Unternehmenskultur

³⁰² Zur linking pin Funktion von Mitgliedern in mehreren Gruppen vgl. originär Likert 1961; des weiteren Bleicher 1991, S. 23; Krüger 1994, S. 68.

³⁰³ Z.B. die Schulung von Gruppensprechern bei Gruppenfertigung, vgl. auch den Kaskadenprozeß der Wissensvermittlung bei Ehrlich 1997, S. 486, und das Beispiel in Abschnitt C.II.2.d), S. 148 ff.

C. Determinanten und Varianten der Implementierung

Wie in Teil B grundlegend erläutert, wird das individuelle und kollektive Verhalten in einer Unternehmung von mentalen Modellen gesteuert. Dies gilt insbesondere für die Implementierung von Wandlungskonzepten, einer Situation, in der Mitarbeiter aller Hierachiestufen mit neuen Aufgaben- und Problemstellungen konfrontiert sind. Vorhandene mentale Modelle und die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Veränderung und Beeinflussung ihrer Wirkungen müssen daher als **Determinanten** der Implementierung berücksichtigt werden. Teil C beginnt deshalb mit einem Abschnitt zu Anfangs- und Rahmenbedingungen der Implementierung. In diesem Zusammenhang werden auch Methoden und Instrumente zur Bestimmung einer geeigneten Implementierungsstrategie diskutiert. Anschließend werden verschiedene **Varianten** der Implementierung vorgestellt und anhand von Praxisbeispielen erläutert. Teil C schließt mit einer Diskussion von Möglichkeiten der Kombination der vorgestellten Implementierungsstrategien in Wandlungssequenzen.

I. Anfangs- und Rahmenbedingungen der Implementierung

1. Wandlungsbedarf als Treiber des Wandlungsverhaltens

a) Initiierung von Wandel aus systemtheoretischer Perspektive

■ Wandlungsbedürfnisse der Anspruchsgruppen

Transformative Wandlungsprozesse verändern die generellen Ziele der Unternehmung, und selbst bei weniger tiefgreifendem Wandel werden bisherige Verhaltensweisen in Frage gestellt. Wie diese Veränderungen bewertet und interpretiert werden hängt nicht zuletzt davon ab, wer den Wandlungsbedarf angemeldet hat, und wer als Teil einer Wandlungskoalition an der Erstellung des Wandlungskonzepts mitwirkt. Diese Fragen werden nachfolgend aus einer **systemtheoretischen Perspektive** untersucht.

Alle sozialen Gruppen einer Gesellschaft beobachten die Entwicklungen in den für sie relevanten Umfeldern. Sie nehmen **Ereignisse** wahr und interpretieren diese anhand ihrer mentalen Modelle. Insbesondere interessieren die Auswirkungen hinsichtlich der **individuellen Bedürfnisbefriedigung**. Sieht eine Anspruchsgruppe ihre eigenen Interessen durch die Ereignisse in den Umfeldern gefährdet, empfindet sie neue Bedürfnisse oder eröffnen sich ihr neue Chancen, so wird sie dieses gegenüber den anderen Anspruchsgruppen kommunizieren.³⁰⁴ Sie äußert einen **Wandlungsbedarf**. Diese Möglichkeit besteht sowohl für die externen Anspruchsgruppen, wie z.B. Kunden oder Kapitalgeber, aber sie steht auch den für den Implementierungserfolg ausschlaggebenden internen Schlüsselanspruchsgruppen (Topmanagement und Mitarbeiter) offen (vgl. Abb. C-1).

³⁰⁴ Vgl. Liedtka/Rosenblum 1996, S. 147.

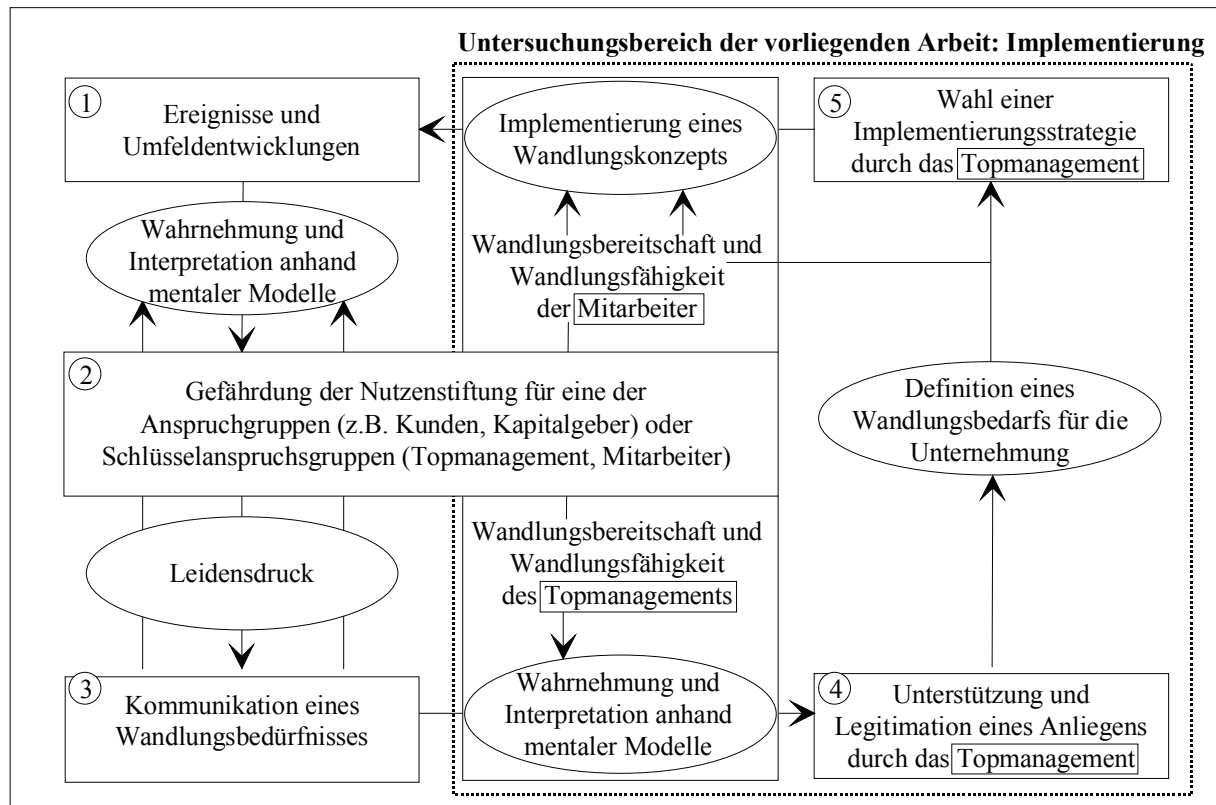


Abb. C-1: Ursachen von Wandel und Untersuchungsfeld der Implementierung

Zwischen den Ereignissen in den Umfeldern und dem Anmelden eines Wandlungsbedarfs besteht kein mechanistischer Zusammenhang, sondern erst die Wahrnehmung und Interpretation relevanter Ereignisse und Umfeldentwicklungen in den jeweiligen mentalen Modellen führt zu einem subjektiven Wandlungsbedarf, der mit der Kommunikation an die anderen Anspruchsgruppen den Anstoß zum Wandel bildet.³⁰⁵ Eine erste **Barriere der Initiierung von Unternehmungswandel** liegt daher in der Wahrnehmung der relevanten Ereignisse in den Umfeldern durch die davon betroffenen Anspruchsgruppen.³⁰⁶ Obwohl viele Entwicklungen sich langfristig abzeichnen und schon lange vorher bekannt sind, ist oftmals zu beobachten, daß erst dann, wenn sich ein gewisser **‘Leidensdruck’** aufgebaut hat, die entsprechende Anspruchsgruppe aktiv wird und ihren Wandlungsbedarf äußert.³⁰⁷ ‘Kein Wandel ohne Krise’ lautet daher die altbekannte Weisheit. Ergreift schließlich eine Gruppe die Initiative, so realisieren in vielen Fällen nun auch die anderen Betroffenen mögliche Konsequenzen und melden

³⁰⁵ Vgl. Nutt 1998, S. 196; Rüegg-Stürm 1998a, S. 5 ff. Campbell/Alexander 1997, S., 42 f.; Morecroft 1994, S. 5 f. Dies umfaßt auch proaktive Angebote der Bedürfnisbefriedigung, vgl. Krüger/Bach 1997, S. 28. Vgl. die Bestimmung von Wandlungsbedarf als erste Phase eines Transformationsprozesses, Abschnitt A.II.2.b), S. 24 ff.

³⁰⁶ Vgl. Macdonald 1995, S. 557 ff.; Rada 1995, S. 344.

³⁰⁷ Vgl. exemplarisch Krüger 1998, S. 230; Miller/Friesen 1984, S. 248 ff. Perlit/Löbner 1985, S. 424 ff., haben diese Ansicht auch empirisch belegt.

ebenfalls ihre Ansprüche an, und sei es nur, um bei eventuellen Ressourcenkonflikten nicht leer auszugehen.

■ Rolle des Topmanagements bei der Definition eines Wandlungsbedarfs

Hinsichtlich der Definition eines Wandlungsbedarfs für die Unternehmung trägt das Topmanagement eine besondere Verantwortung. Es muß die unterschiedlichen Interessen überein bringen und durch Übernahme einer Moderatorenfunktion **Zielfdivergenzen** zwischen den Anspruchsgruppen reduzieren. Primäre Aufgabe ist die Sicherstellung des **Systemerhalts**, d.h. des Fortbestands der Unternehmung. Bei der Verfügung über personelle und finanzielle Ressourcen für einzelne Wandlungsanliegen muß die Unternehmungsführung dieses oberste Ziel immer im Auge behalten. Angemeldete Ansprüche sollten zwar aufgegriffen und in die Gesamtentwicklung integriert werden, jedoch darf die **erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung** nicht durch Egoismen einzelner Anspruchsgruppen gefährdet werden.³⁰⁸

Entscheidungen für oder gegen Anliegen einzelner Anspruchsgruppen beeinflussen immer die **Entwicklung des Gesamtsystems Unternehmung**. Die Entscheidungsträger müssen sich daher der Auswirkungen der Lösung eines solchen Ressourcenkonflikts bewußt sein. Jede Umsetzung einer Anregung in einem Wandlungsprogramm oder auch nur in einem isolierten Wandlungsprojekt ist mit konkreten Ereignissen verbunden, die wiederum von den Anspruchsgruppen wahrgenommen und auf ihre Konsequenzen hinsichtlich der **individuellen Nutzenstiftung** hinterfragt werden. Spätestens in der Realisierung eines Wandlungsvorhabens müssen sich die Betroffenen mit dem Wandel auseinandersetzen und eine Reaktion zeigen, und sei es nur in Form der Kommunikation eines gestiegenen Leidensdrucks.³⁰⁹

Der individuelle Wandlungsbedarf einer Anspruchsgruppe hat nur dann Konsequenzen für das soziale System Unternehmung, wenn das Topmanagement sich entscheidet, eine Wandlungsinitiative zu legitimieren, zu unterstützen und die personellen und finanziellen Ressourcen für ein Wandlungsprogramm bereitzustellen. Die Auswahl und Priorisierung der Einzelbedarfe trifft die Unternehmungsführung anhand ihrer diese Sachverhalte abbildenden mentalen Modelle.³¹⁰ Damit nicht von falschen Voraussetzungen ausgegangen wird, ist ein **permanentes Hinterfragen und Aktualisieren der Beschreibungs- und Erklärungsmodelle** notwendig. Viele ehemals erfolgreiche Unternehmungen geraten in Krisen, weil sie Veränderungen der Spielregeln des Wettbewerbs oder Entwicklungen in den Umfeldern nicht wahrnehmen oder nicht entsprechend bewerten.³¹¹

³⁰⁸ Vgl. ähnlich Morecroft 1994, S. 5 ff. Unbenommen der Sonderrolle als Moderator ist oft das Topmanagement selbst diejenige Anspruchsgruppe, die den Fortbestand der Unternehmung gefährdet sieht und einen Wandlungsprozeß initiiert.

³⁰⁹ Vgl. Rüegg-Stürm 1998a, S. 7 ff.

³¹⁰ Vgl. Schrader 1995, S. 53; Morecroft 1994, S. 5 ff., ähnlich Kieser 1998a, S. 57 f. In Abhängigkeit von Rechtsform und Führungsorganisation einer Unternehmung kann dies sowohl eine individuelle oder eine kollektive Entscheidung sein. In beiden Fällen bedarf es jedoch mentaler Modelle, um zu einer Entscheidung zu kommen.

³¹¹ So wie z.B. in der Vergangenheit IBM bei Großcomputern, Xerox bei Großkopierern.

Auch interne Impulse, die für Pionierstrategien genutzt werden könnten, bleiben oftmals ungehört. Daher ist eine gründliche und sorgfältige Analyse angeraten. Jedoch darf der Aufwand für die Analysetätigkeit nicht den zu erwartenden Ertrag überschreiten. Eine '**Paralyse durch Analyse**' muß unbedingt vermieden werden.³¹²

Durch eine zielgerichtete Konzentration auf wenige, aggregierte Einflußgrößen kann im Bedarfsfall auf ein zwar nicht detailliertes, aber doch funktionsfähiges mentales Modell des zu entscheidenden Sachverhalts zurückgegriffen werden. Eine solche Konzentration auf aggregierte Größen reduziert den Aufwand und den Zeitbedarf der Informationsverarbeitung. Dieses Vorgehen führt zwar nicht zwangsläufig zur besten, zumindest aber zu einer zulässigen und akzeptablen Lösung.³¹³

Die angesprochene strategische Entscheidung, ob ein Wandlungsprogramm aufgelegt wird oder nicht, und welche Teilbereiche der Unternehmung gewandelt werden sollen, wäre ein interessantes Anwendungsfeld für die Theorie mentaler Modelle, ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Die hier behandelte Themenstellung der **Implementierung** umfaßt jedoch - soweit möglich - die Berücksichtigung der vorhandenen Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft der Schlüsselanspruchsgruppen bei der Definition eines Wandlungsbedarfs und der Wahl einer Implementierungsstrategie.

b) Aktivitätsgrad als Folge der Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs

■ Wirkung des Faktor Zeit

Zeit läßt sich bekanntlich sehr gut und genau messen. Die Wirkung des 'Faktor Zeit' bleibt jedoch im Gegensatz zu ihrer präzisen Erfassung selbst in den Naturwissenschaften immer mit einer Unschärfe verbunden.³¹⁴ Noch diffuser zeigt sich der Einfluß von Zeit hinsichtlich des Timing und der Zeitdauer von Implementierungsprozessen. Unter **Timing** wird hierbei die Wahl des Zeitpunkts verstanden, zu dem ein Wandlungsprozeß in Gang gesetzt wird. Innerhalb des hier als konzeptionelle Grundlage verwendeten 8-Stufen-Transformationsprozesses³¹⁵ ist dies der Zeitpunkt des Übergangs von der als Daueraufgabe zu begreifenden Definition eines Wandlungsbedarfs zu der bedarfsspezifischen zweiten Phase, der Aktivierung der Wandlungsträger. In einem weiten Begriffsverständnis gehören auch die Zeitdauer des Wandlungsprozesses und der Zeitpunkt des Abschlusses des Wandlungsprogramms zur Timing-Problematik.³¹⁶ Wird jedoch nicht explizit auf die Zeitdauer oder den Endzeitpunkt verwiesen, so wird nachfolgend unter 'Timing' der Zeitpunkt der Initiierung eines Wandlungsprogramms - und damit auch der Implementierungsaktivitäten - verstanden. Dies ent-

³¹² Vgl. Langley 1995, S. 623 ff. ; Langley 1989, S. 598 ff. Gefährlich ist auch eine einseitige Konzentration auf Finanzkennzahlen. Markides 1998, S. 34 ff., empfiehlt daher neben der 'financial health' auch die 'strategic health' im Auge zu behalten. Vgl. hierzu auch Markides 1997, S. 9 ff.

³¹³ Vgl. Nutt 1998, S. 196.

³¹⁴ Dies belegen sowohl die Unschärferelation von Heisenberg als auch die Relativitätstheorie von Einstein.

³¹⁵ Vgl. Abschnitt A.II.2.b), S. 22 ff.

³¹⁶ Vgl. Buchholz 1996, S. 31 ff.

spricht dem in der Praxis bekannten Timing-Problem, daß Unternehmungen in Krisen geraten, weil sie **zu spät** mit einem Wandlungsvorhaben begonnen haben, wie auch das folgende Beispiel zeigt.

Nach der Zusammenfassung der Kerngeschäfte in der Papier-, Büro- und Schreibwaren AG (PBS) kündigte der **Herlitz** Vorstand noch im Februar 1998 erstmals wieder einen Gewinn aus dem laufenden Geschäft an. Diese Prognose mußte Vorstandschef Karel de Vries Ende Juni 1998 wieder korrigieren, da angesichts der Marktentwicklungen das geplante Wandlungsprogramm nun früher als vorgesehen begonnen werden mußte. "Wir wußten, daß wir die Strukturen auch in der PBS-Gruppe neu ordnen und noch effizienter machen müssen, doch wir hatten ursprünglich gehofft, das in aller Ruhe im Laufe der nächsten drei Jahre abarbeiten zu können". Neben der bereits seit zwei Jahren zu beobachtenden Kaufzurückhaltung der Verbraucher sei unerwartet auch eine Veränderung des Kaufverhaltens zu beobachten. Einem Mengenzuwachs im Niedrigpreissegment von bis zu 50% standen Verluste in den Marktsegmenten mit größeren Margen gegenüber. Um möglichst schnell wieder schwarze Zahlen zu schreiben mußte Herlitz im Sommer 1998 kurzfristig mit einer Restrukturierung der Logistik und des Service-Bereichs seine Kosten optimieren. Die durch diese Maßnahmen erwarteten Einsparungen erreichen schon für 1999 ein Volumen von 26,5 Millionen DM und sollen bis zum Jahr 2001 auf rund 73 Millionen DM steigen. Nachdem in 1999 die Maßnahmen erste Wirkungen zeigen, sollen vom Jahr 2000 an wieder dauerhaft Gewinne erzielt werden.³¹⁷

Empirische Studien belegen, daß - wie auch im Herlitz Beispiel - erst in Krisensituationen, d.h. mit der Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs, auch die **Bereitschaft zum Wandel** steigt.³¹⁸ Eisenhardt begründet dies damit, daß Unternehmungen im Gegensatz zum operativen Tagesgeschäft für strategische Problemstellungen keine vorgegebenen Termine haben. Solche Entscheidungen können daher so lange aufgeschoben werden, bis ein strategisches Problem auch das Tagesgeschäft gefährdet, und seine Lösung somit überlebenswichtig wird.³¹⁹

Auch Fälle, in denen eine Unternehmung mit ihren **Pionierprodukten zu früh**, d.h. auf den Markt drängte, sind bekannt. So versuchte **APPLE** bereits Anfang der 90er Jahre, mit dem NEWTON einen 'persönlichen digitalen Assistenten' (PDA) auf den Markt zu bringen. Anstelle auf Papier können seine Benutzer ihre Notizen und Aufzeichnungen auf den NEWTON schreiben. Der NEWTON sollte das handschriftlich Geschriebene nicht nur speichern, sondern die Aufzeichnungen auch als Eingangsdaten für eine softwaremäßige Weiterverarbeitung nutzbar machen. Anfang der 90er Jahre waren aber weder die Technologie noch die Kunden reif für ein solches Produkt, es lag kein Wandlungsbedarf vor. Heute weisen hingegen die von vielen Außendienstmitarbeitern genutzten Palmtops, Kleinstcomputer die man auf der Handfläche (engl.: palm) hält, genau die Eigenschaften auf, die **APPLE** dem NEWTON zugedacht hatte.

³¹⁷ Vgl. o.V. 1998a und o.V. 1999d

³¹⁸ Vgl. Perlitz/Löbner 1985; S. 424 ff.

³¹⁹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 564.

Die **Dringlichkeit eines Wandlungsbedarfs** lässt sich erst dann korrekt beurteilen, wenn auch die **Zeitdauer**, die für einen entsprechenden Wandel der Unternehmung benötigt wird, eingeschätzt werden kann. Während sach-rationale Fragestellungen, wie z.B. der Bau einer neuen Fabrik, bei genügenden Finanzressourcen noch vergleichsweise einfach geplant werden können, sind es vor allem identitätsbedingte und politische Probleme, die nur schlecht im Vorhinein abgeschätzt werden können und die den Abschluß von Wandlungsprojekten unerwartet hinauszögern, wie auch das Beispiel **Rhône-Poulenc** zeigt.³²⁰

Als größte Leistung von Jean-René Fourtou zählt die Sanierung der Chemiesparte des französischen Konzerns **Rhône-Poulenc**. Trotz nach dem Geschmack der Finanzanalysten zu zaghaftem Vorgehen und behutsamem, schrittweisem Umbau des Chemiegeschäfts sah sich Fourtou, so lange Rhône-Poulenc noch in Staatsbesitz war, der massiven Bedrohung durch die Belegschaft ausgesetzt, bis hin zur Einsperrung in seinem Vorstandsbüro. Erst nach der Privatisierung und geschürt von der Angst durch eine feindliche - eventuell gar britische (Glaxo) - Übernahme war plötzlich machbar, was vorher undenkbar schien. Unrentable Einheiten wurden verkauft und die verbleibenden Unternehmungsteile einer radikalen Restrukturierung unterzogen, die mit einer Ausgliederung des Chemie- und Faser & Polymere-Geschäfts in einer eigenen Gesellschaft (Rhodia) endete. Diese wurde schließlich im Mai 1998 mit großem Erfolg an die Börse gebracht.³²¹

Die Fähigkeit, Wandlungsbedarfe als Treiber des Unternehmungswandels richtig einzuschätzen und als Folge zum richtigen Zeitpunkt mit einem geeigneten Angebot am Markt aufwarten zu können, wird im **Strategischen Management** unter dem Schlagwort '**Faktor Zeit**' diskutiert. Im Rahmen der marked-based View of Strategy stellt die Ausrichtung auf den Faktor Zeit eine **Möglichkeit der Differenzierung** gegenüber dem Wettbewerb dar. Durch Zeiteinsparung und Zeitflexibilität kann sich eine Unternehmung mit einem genau auf den Wandlungsbedarf, d.h. den Zeitpunkt der Entstehung eines Marktpotentials, ausgerichteten Unternehmungswandel einen Leistungsvorteil verschaffen.³²² Der Erfolg einer solchen zeitgerechten Bedienung der Nachfrage wird in der resource-based View of Strategy auf eine spezifische **Zeitkompetenz** zurückgeführt. Diese versetzt die Unternehmung in die Lage, eine Leistung schneller, zuverlässiger und flexibler zu erbringen als die Konkurrenz.³²³ Im Kontext des Wandlungsmanagements ist solche Zeitkompetenz gleichbedeutend mit der Fähigkeit, Wandlungsbedarfe richtig einzuschätzen und den richtigen Aktivitätsgrad des Wandels zu zeigen. Diese Zeitkompetenz wird nun anhand der Theorie mentaler Modelle näher beleuchtet.

■ Timing-Entscheidungen anhand mentaler Modelle

Für das richtige Timing von Wandlungsvorhaben und eine entsprechende Gestaltung zugehöriger Wandlungsprozesse werden **Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zu-**

³²⁰ Vgl. Hutt et al. 1995, S. 29.

³²¹ Vgl. Braunberger 1998, S. 21.

³²² Vgl. Buchholz 1996, S. 44 ff.; Hässig 1994, S. 251; Bitzer 1992, S. 56.

³²³ Vgl. Buchholz 1996, S. 52 ff.

kunftswissen benötigt.³²⁴ Erst die Integration aller Wissenskategorien der zeitlichen Dimension im Prozeß der mentalen Modellbildung (vgl. S. 46 ff.) führt zur Entscheidung, wann welche Wandlungsanliegen zu fördern, zu beschleunigen oder zu bremsen sind, und wann welche Projekte beendet werden müssen.

Die Zukunft einer Unternehmung kann nicht ohne Berücksichtigung ihrer Vergangenheit und der ihres Umsystems gestaltet werden: **Zukunft braucht Herkunft**, und damit **Vergangenheitswissen**.³²⁵ Im Gegensatz zu jungen Konkurrenten haben gewachsene Unternehmungen eine Vergangenheit, was sich in Abhängigkeit von den Umfeldentwicklungen als Vor- oder Nachteil erweisen kann. In solchen Fällen bildet die **Erfahrung** aus der Vergangenheit die Basis jeglicher Planung. Das Vergangenheitswissen darüber, welche Handlung zu welchem Ergebnis führt und welches Ereignis mit welchen Konsequenzen verbunden ist, stellt eine wichtige Ressource im Wettbewerb dar. Auch wenn sich in dynamischen Umfeldern viele solcher Sachverhalte ändern, so sind Ereignisse der Vergangenheit nicht aus den das Verhalten der Unternehmung steuernden mentalen Modellen auszulöschen und müssen alleine schon aus diesem Grund bei den Planungen berücksichtigt werden. Erfahrung und Vergangenheitswissen können sowohl Quelle von Wettbewerbsvorteilen als auch eine lästige Barriere bei der Implementierung neuer Konzepte sein.³²⁶

Ereignisse der Gegenwart, die momentanen vorherrschenden Gedanken und Handlungen, müssen zumindest als Bestandteil der Beschreibungs- und Erklärungsmodelle Eingang in den Planungsprozeß finden. Im Gegensatz zur Vergangenheit kann die Gegenwart aber nur schwer beurteilt werden, weshalb eine Einordnung von **Gegenwartswissen** in kausale Erklärungsmodelle nicht immer einfach ist. Die Folgen einzelner Handlungen und Ereignisse werden erst mit einigem zeitlichem Abstand deutlich, und erst dann ist eine zuverlässige Bewertung möglich.³²⁷ Auf der anderen Seite lassen sich gegenwärtige Handlungen und Ereignisse nicht mehr rückgängig machen. Daher müssen sie zumindest in die Beschreibungsmodelle der Planungen einfließen. Besonders deutlich werden die Schwierigkeiten der Bewertung der Gegenwart am Beispiel der Finanzmärkte. Die gegenwärtigen Ereignisse sind den Anlegern bekannt, werden jedoch unterschiedlich bewertet. Ob z.B. der Erwerb eines bestimmten Optionsscheins eine gute oder schlechte Wahl war, wird erst die Zukunft zeigen. Die Finanzplanung muß den Erwerb der Optionsanleihe jedoch als gegenwärtige Handlung berücksichtigen.

Wandlungsprozesse sollten nur dann in Angriff genommen werden, wenn explizit die **Zukunft der Unternehmung** gestaltet werden soll. Überlegungen bezüglich eines Wandlungsprogramms dürfen daher nicht auf die Gegenwart beschränkt bleiben, es wird Zukunftswissen benötigt. Hierzu müssen die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowohl der Unternehmung als auch der relevanten Umfeldler in Prognosemodellen abgebildet werden. Erst die Integration aller drei Kategorien zeitlichen

³²⁴ Zur zeitlichen Dimension von Wissen vgl. Abschnitt A.II.1.c), S. 12 ff.

³²⁵ Vgl. Kimberly/Bouchikhi 1995, S. 9 ff.

³²⁶ Vgl. De Geus 1997a, S. 53 ff.; ders. 1997b, S. 111 ff.

³²⁷ Vgl. Abschnitt B.I.2.b), S. 52.

Wissens in Entscheidungsmodellen ermöglicht eine bewußte Entscheidung für ein pro-aktives oder reaktives Wandlungsverhalten und die zeitliche Gestaltung von Wandlungsprogrammen.³²⁸ Unerwartete Implementierungsbarrieren treten immer dann auf, wenn eine der zeitlichen Wissenskategorien nicht bei der Planung des Prozesses berücksichtigt wurde, sei es individuelle Erfahrung von Mitarbeitern (Vergangenheitswissen), gegenwärtige Handlungen wie Tagesentscheidungen der Mitarbeiter im Kundengespräch, oder die Mißachtung sich abzeichnender politischer Entwicklungen, wie z.B. der Regierungswechsel im September 1998 in Deutschland (vgl. Abb. C-2).

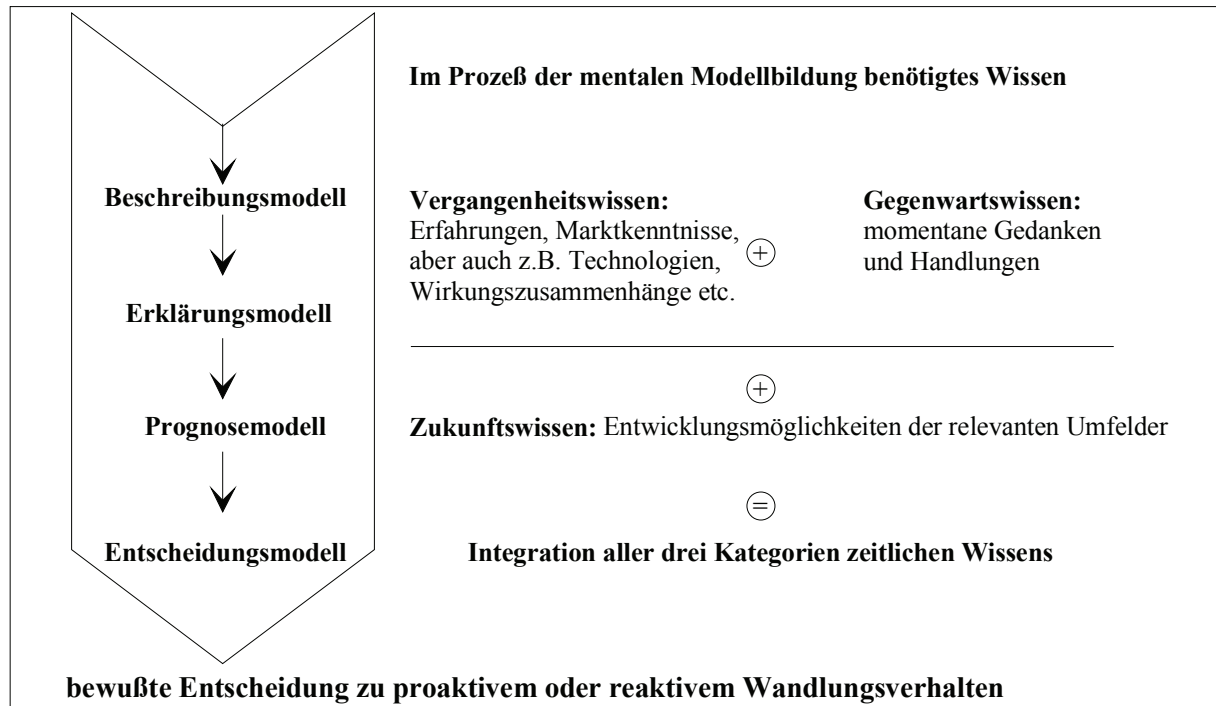


Abb. C-2: Zeitliches Wissen im Prozeß der mentalen Modellbildung

Werden alle zeitlichen Kategorien des Wissens in den Entscheidungsmodellen berücksichtigt, so zeigt sich, daß es eindeutig günstige und weniger günstige Zeitpunkte für Veränderungen gibt. Dies können sowohl sachliche oder personelle Konstellationen im Einzelfall, wie auch die Unternehmung als Ganzes betreffende generelle Entwicklungen sein. Bedingt durch die komplexen und dynamischen Wechselwirkungen zwischen Unternehmung und Umsystemen kann eine günstige Konstellation oftmals zwar vorausgesehen, in ihrem zeitlichen Eintreffen jedoch nicht genau vorherbestimmt werden. In solchen Fällen empfiehlt es sich, einen Zeitraum als **'window of opportunity'** festzulegen, innerhalb dessen man jederzeit zum Handeln bereit ist und ein ausgearbeitetes Wandlungskonzept umsetzen kann. Ein solches Wandlungsverhalten enthält sowohl proaktive wie reaktive Elemente. Der Wandlungsprozeß als solches muß im Sinne einer 'antizipierten Veränderung' proaktiv gestartet werden, d.h. schon wenn Veränderungen der Umfeldler nur erwartet werden, ist die Wandlungskoalition zu bilden, und es ist zumindest ein Grobkonzept des Wandels zu entwerfen. Ebenso sind schon Po-

³²⁸ Zu proaktivem oder reaktivem Wandlungsverhalten vgl. Abschnitt A.II.2.a), S. 20 ff.

tentiale aufzubauen, um zu gegebener Zeit auch wandlungsfähig zu sein. Dies betrifft neben den für die Umsetzung notwendigen materiellen Voraussetzungen insbesondere die Schaffung geeigneter individueller und kollektiver **mentaler Modelle zur Durchsetzung des Wandlungsprogramms**. Tritt nun innerhalb des abgesteckten Zeitraums die erwartete günstige Wandlungssituation ein, so kann reaktiv auf vorhandene mentale Modelle zurückgegriffen und somit schnell gehandelt werden (frühe Anpassung). Auf diese Weise verschafft sich die Unternehmung eine gewisse Flexibilität und Handlungsautonomie, da sie sich sowohl für unterschiedliche Umfeldentwicklungen als auch für variierende Zeitpunkte rüsten kann.³²⁹

Es bleibt allerdings die Frage, auf welche möglichen Zukunftsszenarien man sich gedanklich vorbereitet, und ab welcher Eintrittswahrscheinlichkeit man Wandlungsprozesse startet und Ressourcen einsetzt, um eine materielle und personelle Wandlungsfähigkeit herzustellen. Neben einer Prognose der externen Entwicklungen müssen in der Implementierungsplanung auch potentielle Durchsetzungsbarrieren berücksichtigt und der Aufwand zur Barrierenüberwindung abgeschätzt werden. Erst dann kann eine sinnvolle Entscheidung über das Aufsetzen eines Wandlungsprogramms und die Wahl der richtigen Implementierungsstrategie getroffen werden. Der folgende Abschnitt behandelt daher potentielle Barrieren der Implementierung.

2. Wandlungsbereitschaft und –fähigkeit als Ursache von Barrieren

a) Barrieren im Management als Teil der personalen Wandlungsbarrieren

■ Systematik potentieller Wandlungsbarrieren

Im Verlauf von Transformationsprozessen können grundsätzlich sach-rationale und personale Barrieren unterschieden werden. Als zweites Systematisierungskriterium dient die Differenzierung in unternehmungsinterne und –externe Barrieren.³³⁰ Zu den **internen Sachbarrieren** zählen alle Sachverhalte, die in der vorhandenen Ausstattung an Ressourcen begründet liegen. Hierzu zählt vor allem eine mangelhafte Ausstattung an Finanzressourcen. Ebenso entpuppen sich in dynamischen Umfeldern häufig ehemalige Stärken, wie z.B. der Standort, vorhandene Gebäude oder der Maschinenpark, als Wandlungsbarrieren. Die gleichen Überlegungen gelten für externe Kopplungen, wie sie z.B. durch langfristige Bindung an Lieferanten oder Vertriebskanäle entstehen (vgl. Abb. C-3).

³²⁹ Vgl. ähnlich Bleicher 2004, S. 669 ff.

³³⁰ Zu dieser Barrierensystematik vgl. Krüger 1997a, S. 830 ff.

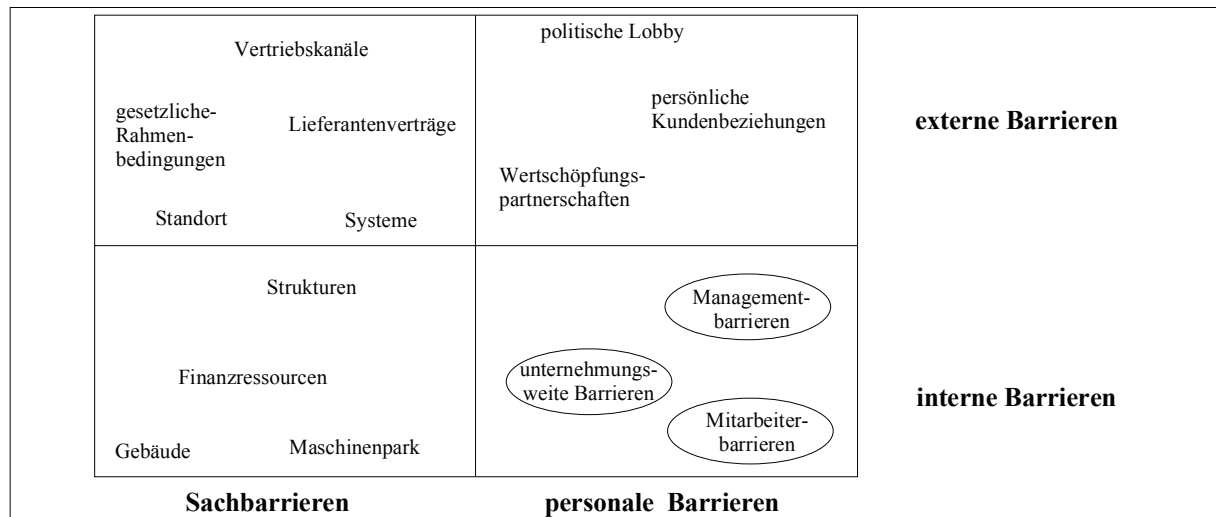


Abb. C-3: Systematisierung von Wandlungsbarrieren

Das Kernproblem der Implementierung liegt jedoch weniger in den Sachbarrieren begründet. Diese sind im Vergleich zu den **personalen Barrieren** des Wandels noch vergleichsweise gut zu erfassen und zu planen. Wie schwer personale Barrieren in ihrer Ausprägung und Wirkung zu erfassen sind zeigt sich schon bei externen personalen Barrieren, wie z.B. persönlichen Kundenbeziehungen und strategischen Partnerschaften in Wertschöpfungsgemeinschaften (z.B. virtuelle Unternehmungen).

Bevor sich die Implementierung eines Wandlungskonzepts auf externe Ansprechpartner auswirkt, müssen die internen Schlüsselanspruchsgruppen ihr Verhalten ändern. Hier sind zunächst auf der Unternehmungskultur beruhende **unternehmungsweite Barrieren** zu nennen. Diese wurden bereits in Abschnitt B.III.2.b) ausführlich behandelt.³³¹ Analytisch von den unternehmungsweiten Durchsetzungsbarrieren zu trennen sind solche Barrieren, die ihre Ursache in den spezifischen Interessen und Bedürfnissen der Schlüsselanspruchsgruppen Topmanagement und Mitarbeiter haben. Die tieferen Ursachen für solche **Managementbarrieren** und **Mitarbeiterbarrieren** lassen sich aus deren Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit erklären. Nachfolgend werden zunächst die Managementbarrieren mit dem Fokus auf eine zeitliche Perspektive untersucht. Anschließend wird analysiert, inwiefern sich aus der Identität der Mitarbeiter Grenzen der Wandlungsfähigkeit als inhaltliche Wandlungsbarriere ergeben.

■ Managementbarrieren und Faktor Zeit

Im Rahmen der Implementierung gibt es zwei Problembereiche, die zu den originären Führungsaufgaben des Topmanagements gehören und daher typische Managementbarrieren in sich bergen. Dies ist zum einen die Definition eines Wandlungsbedarfs und zum anderen die Wahl einer geeigneten Implementierungsstrategie. Beide Entscheidungen betreffen im Kontext der hier diskutierten Implementierungsproblematik vor allem den Faktor Zeit: Das Erkennen und die Definition eines Wandlungsbedarfs de-

³³¹ Vgl. S. 92 ff.

terminiert den **Startzeitpunkt** eines Wandlungsprozesses, die Wahl einer Implementierungsstrategie schlägt sich vor allem in der für eine erfolgreiche Implementierung benötigten **Zeitdauer** nieder. Bezogen auf diese beiden Problembereiche können unmittelbare und mittelbare Timing-Barrieren im Management unterschieden werden.

Unmittelbare Timing-Barrieren verzögern den Start oder den Abschluß eines Wandlungsprogramms. Sie sind auf Fehler in der Problemerkennung, d.h. falsches oder fehlendes Wissen zurückzuführen. Dies bezieht sich zunächst auf verzögerte oder verzerrte Wahrnehmung relevanter Umfeldentwicklungen. Zusätzlich muß hinsichtlich des Abschlußzeitpunkts von Wandlungsprozessen berücksichtigt werden, daß ein einmal identifizierter Wandlungsbedarf selten konstant bleibt. Neben dem Fortschritt im eigenen Transformationsprozeß gehen auch die Entwicklungen in den Umfeldern weiter. Entsprechend muß im Verlauf des Prozesses permanent überprüft werden, ob der geplante Endtermin des Wandlungsprogramms – und damit das vermeintlich erkannte Problem - noch der richtige ist, oder ob der Wandlungsbedarf innerhalb des geplanten Zeithorizonts gestiegen ist. Neben diesen unmittelbaren Konsequenzen haben Wissensdefizite auch mittelbare Auswirkungen auf den Wandlungsprozeß. Ohne das zugehörige Wissen fehlt im Management die Fähigkeit und auch die Bereitschaft zur **Problembewältigung**, was als Folge den Fortschritt des Transformationsprozesses verzögert. Die aufgesetzten Wandlungsprozesse dauern dann deutlich länger als geplant oder versanden ganz. Auf mangelnder Problembewältigungsfähigkeit beruhende Barrieren können daher auch als **mittelbare Timing-Barrieren** begriffen werden (vgl. Abb. C-4).

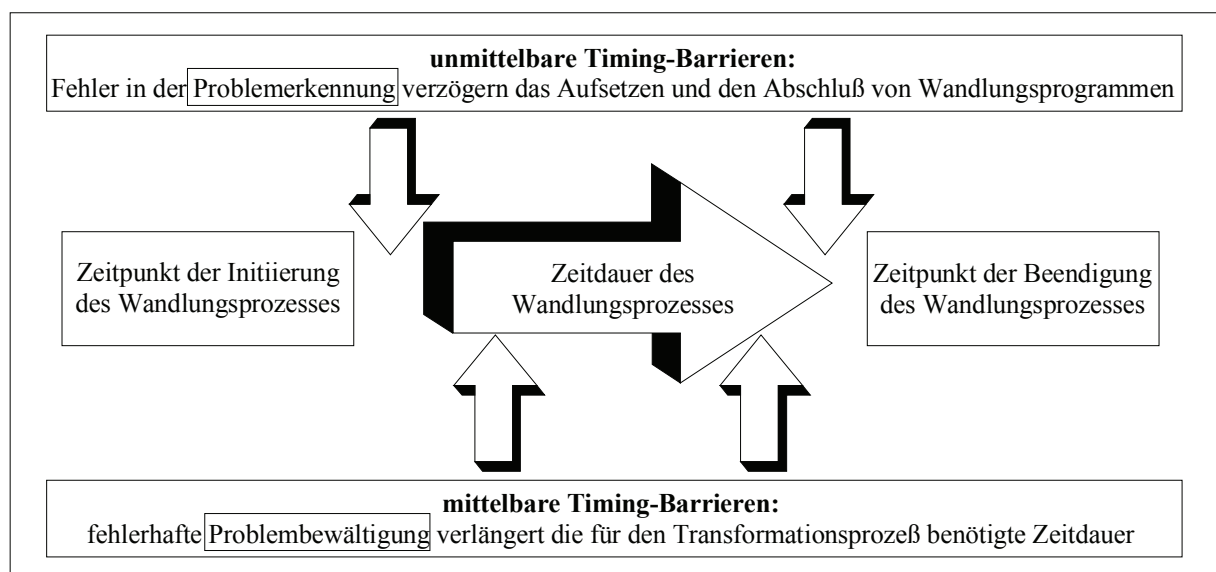


Abb. C-4: Mittelbare und unmittelbare Timing-Barrieren

Die Entstehung von Timing-Barrieren im Management läßt sich anhand der drei Kategorien zeitlichen Wissens im Prozeß der mentalen Modellbildung erläutern.³³² Ein Wandlungsbedarf kann sowohl aus aktuellen Ereignissen in den Umfeldern (**Gegen-**

³³² Vgl. S. 69 ff.

wartswissen) als auch aus deren Interpretation hinsichtlich damit verbundener Entwicklungen (**Zukunftswissen**) resultieren. Die Wahrnehmung und Bewertung solcher Ereignisse wird von der auf **Vergangenheitswissen** beruhenden identitätsstiftenden Wirkung mentaler Modelle beeinflusst. Timing-Barrieren resultieren daher aus der **Integration der drei Kategorien zeitlichen Wissens** in einem mentalen Modell.³³³ Entsprechende Wandlungsbarrieren können folglich sowohl auf im Beschreibungsmodell fehlendem Wissen als auch auf einer falschen Einschätzung kausaler Beziehungen oder Rahmenbedingungen in den Prognose- und Entscheidungsmodellen beruhen.³³⁴

Im strategischen Management wird versucht, auf fehlerhaftem Gegenwarts- und Zukunftswissen beruhende unmittelbare Timing-Barrieren durch **strategische Frühaufklärung** zu vermeiden.³³⁵ Es wird angenommen, daß sich alle Ereignisse langfristig entwickeln und anhand 'schwacher Signale' vorhergesehen werden können. Basisaktivitäten der strategischen Frühaufklärung umfassen daher Scanning als Ausfiltern schwacher Signale im Untersuchungsfeld, und Monitoring als vertiefende Beobachtung eines als relevant erachteten Phänomens. Für beide Aktivitäten sind heute nicht nur Instrumente und Methoden bekannt, wie z.B. Mikro-/Makro-Matrizen oder Trendmeldeformulare,³³⁶ sondern sie können auch als Dienstleistungen am Markt bezogen werden.³³⁷ **Scanning** dient in erster Linie der Erfassung von Ereignissen und Entwicklungen in den Umfeldern, die zu einem Wandlungsbedarf führen könnten. Solche Sachverhalte können sowohl die Gesamtunternehmung betreffen, z.B. politische Umbrüche wie die deutsche Wiedervereinigung oder die Öffnung Osteuropas, oder sich zunächst nur auf einzelne Teilbereiche der Unternehmung beziehen, wie z.B. neue Werkstoffe oder Basistechnologien. Wird aus im Scanning herausgefilterten Ereignissen ein Wandlungsbedarf definiert und ein Wandlungsprogramm aufgelegt, muß während des Transformationsprozesses durch **Monitoring** überprüft werden, ob der für die Veränderung geplante Zeitraum ausreicht, um die angestrebten Wandlungsziele zu erreichen. Ebenso könnte sich durch Beschleunigung oder Verzögerung der Umfeldentwicklungen der Wandlungsbedarf erhöhen oder verringern. Im Ergebnis verspricht sich die Unternehmungsführung, durch strategische Frühaufklärung Wissensdefizite zu vermeiden und immer über zeitaktuelles Gegenwarts- und Zukunftswissen zu verfügen, so daß alle Aktivitätsgrade des Wandlungsverhaltens als Optionen offenstehen.³³⁸

Ein mangelhaftes Problembewältigungsverhalten als **mittelbare Timing-Barriere** entsteht aus der durch Integration der drei Kategorien zeitlichen Wissens abgeleiteten negativen Bewertung der Auswirkungen des Wandlungsprogramms auf die Erfüllung der

³³³ Vgl. Abbildung C-2, S. 104. Ähnliche Argumentation: Delhees 1997, S. 50 ff.

³³⁴ Typische Beispiele für die Entstehung solcher 'falscher mentaler Modelle' sind das 'Arrogance-of-Entitlement-Syndrom' (vgl. Buchholz 1996, S. 199) oder das 'Kenner-Macher-Syndrom' (vgl. Kharbanda 1991, S. 178; Krüger/Ebeling 1991, S. 48 f.)

³³⁵ Vgl. auch im nachfolgenden Krystek/Müller-Stewens (1997), S. 913 ff.; Ansoff 1975, S. 21 ff.; Ansoff 1976, S. 135 ff. und die Übersetzung bei Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 350 ff.

³³⁶ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1997, S. 926 ff.

³³⁷ Vgl. Wermelskirchen 1998, S. 82 f., Schweer/Deysson 1996, S. 45; Ruess 1996, S. 56.

³³⁸ Zu Aktivitätsgraden des Wandlungsverhaltens vgl. Abschnitt A.II.2.a), S. 20 ff.

eigenen Bedürfnisse.³³⁹ Viele Manager sehen durch einen Wandlungsbedarf ihre Besitzstände gefährdet oder sich ihrer Zukunftschancen beraubt. Nachdem in den letzten Jahren vielfach ganze Hierachiestufen weg rationalisiert und im Zuge von Konzentrationsprozessen ganze Führungsmannschaften nicht mehr benötigt wurden, wird im Extremfall der Verlust des eigenen Arbeitsplatzes mit dem Wandlungsbedarf assoziiert. Ohne Verhaltensakzeptanz im Management kann jedoch kein Wandlungsprogramm aufgelegt werden. Diese mangelnde Bereitschaft zu aktivem Wandlungsverhalten wird auch unter dem Stichwort des '**Kompetenz-Angst-Syndroms**' diskutiert.³⁴⁰ Obwohl ein Wandlungsbedarf erkannt ist, wird aus Angst vor möglichen Konsequenzen bewußt oder unbewußt eine aktive Problembewältigung gescheut. Solche Barrieren im Management können nur bedingt abgebaut werden. Wie in Abschnitt C.I.3.b) noch näher erläutert wird besteht allerdings die Möglichkeit, die mangelhafte Problembewältigung durch das Management durch aktives Wandlungsverhalten der betroffenen Mitarbeiter auszugleichen.

b) Mitarbeiterbarrieren als personale Grenze der Wandlungsfähigkeit

■ Auswirkungen mangelnder Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit

Zeitdauerverlängernde mittelbare Timing-Barrieren gibt es nicht nur im Management, sondern auch bei der Schlüsselanspruchsgruppe der Mitarbeiter. Im Gegensatz zu mangelnder Wandlungsbereitschaft im Topmanagement kann dies jedoch in beschränktem Umfang durch gezielte **Einflußnahme des Managements**, z.B. Machtausübung bis hin zum Austausch einzelner Mitarbeiter, ausgeglichen werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, mit der Initiierung eines Wandlungsprogramms so lange zu warten, bis die Ereignisse, die zum Wandlungsbedarf geführt haben, in ihren Konsequenzen klarer abzuschätzen sind. Dies sollte unterstützt werden durch sachrationale Informationen zu den Auswirkungen auf den individuellen Arbeitsbereich. Dadurch können die Mitarbeiter entsprechende mentale Modelle bilden und gedanklich die Auswirkungen auf die eigene Situation simulieren. Werden zusätzlich seitens der Unternehmungsführung entsprechende Anreize gesetzt, kommt es zu einer positiven Bewertung der Auswirkungen und die **Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter steigt**. Das Wandlungsprogramm wird dann zwar später in Gang gesetzt, jedoch kann durch die nun geringeren mittelbaren Timing-Barrieren das Programm häufig mit geringerem Ressourceneinsatz und oftmals sogar zu einem früheren als dem ursprünglich geplanten Endzeitpunkt abgeschlossen werden.

Häufig scheitert die Implementierung von Wandlungskonzepten auch an nicht ausreichender **Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter**. Obwohl dies im Prinzip schon bei der Implementierungsplanung berücksichtigt werden könnte, zeigen sich in der Praxis die Grenzen der Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter häufig erst als Umsetzungsprobleme in den als sechste und siebte Phase gekennzeichneten Abschnitten des hier verwendeten 8-Phasen Prozeßmodells. Die nachfolgenden auf der Theorie

³³⁹ Vgl. Abschnitt B.III.1.a), S. 80 ff.

³⁴⁰ Vgl. Krüger 1994, S. 363; Krüger/Ebeling 1991, S. 48 f.

mentaler Modelle aufbauenden Überlegungen sollen dem Implementierungsmanagement helfen, schon bei der Implementierungsplanung die Grenzen der Wandlungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter herauszufinden und eine Fehleinschätzung zu vermeiden.

Ziel der Implementierung muß es sein, vorhandene Wandlungsfähigkeit bestmöglich zu nutzen und – soweit realisierbar – zusätzlich benötigte Wandlungsfähigkeit im Verlauf des Wandlungsprozesses aufzubauen. Hierbei zu berücksichtigende Grenzen der Wandlungsfähigkeit liegen zum einen in den unterschiedlichen, aber immer begrenzten individuellen Leistungspotentialen der betroffenen Mitarbeiter. Neben dieser unmittelbaren Fähigkeitsbarriere entstehen zum anderen mittelbare Fähigkeitsbarrieren aus der in den mentalen Modellen der Mitarbeiter verankerten **individuellen und kollektiven Identität**. Vor allem tiefgreifender Wandel betrifft die Identitätsgrenzen der mentalen Modelle der Mitarbeiter. Die Identität der Mitarbeiter bildet die Grundlage der verhaltenssteuernden Wirkung individueller und kollektiver mentaler Modelle. Werden im Rahmen der Implementierung Verhaltensänderungen angestrebt, so muß überprüft werden, ob die neuen Verhaltensweisen auf der gleichen Identitätsbasis ‘ablaufen’ können. Veränderungen der Identitätsgrenzen jedoch sind tief einschneidende Erlebnisse, die das Verhältnis der Mitarbeiter zur Unternehmung beeinträchtigen können, und deren Steuerung und Regelung entscheidend die gemeinsame Zukunft beeinflussen.³⁴¹ Die Identität der Mitarbeiter und ihre Veränderungsmöglichkeiten im mentalen Regelkreis bilden somit eine **personale Grenze der Wandlungsfähigkeit** der Unternehmung.

Im Extremfall verursachen Veränderungen der Identitätsgrenzen das Phänomen der erlernten Hilflosigkeit,³⁴² welches zu Passivität der Betroffenen und zum völligen Stillstand des Wandlungsprozesses führt. Hinzu kommen die nicht zu unterschätzenden **Wechselwirkungen** zwischen Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft. Selbst wenn ein Mitarbeiter aufgrund seiner individuellen Identität wandlungsfähig ist, so wird er sicherlich wenig Wandlungsbereitschaft zeigen, wenn er aufgrund der kollektiven Identitätsgrenzen an der Wandlungsfähigkeit seiner Kollegen zweifelt. Die inhaltliche Ausgestaltung eines Wandlungskonzepts sollte deshalb so gewählt werden, daß das angestrebte neue Mitarbeiterverhalten möglichst auf vorhandener Identität aufbaut. Ist dies nicht möglich, so muß in einem ersten Schritt den Mitarbeitern Gelegenheit zur Veränderung der Ist-Identität gegeben werden, da sonst Maßnahmen zur Verhaltensänderung nur über Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis vorgenommen werden können. Ohne die Grundlage einer entsprechenden Identität sind keine langfristigen Verhaltensänderungen möglich.

³⁴¹ Badaracco 1998, S. 115 ff., nennt solche Konflikte 'defining moments'. Ihre Bewältigung prägt den Charakter eines Menschen und entscheidet mit über seine Zukunft in dieser Unternehmung. Dies steht im Einklang mit dem Phänomen des flashbulb-memory, vgl. S. 45.

³⁴² Vgl. Abschnitt B.II.1.c), S. 70.

■ Konsequenzen für die Implementierungsplanung

Auf der Identität der Mitarbeiter beruhende Barrieren der Wandlungsfähigkeit können bei der Planung der durch die Implementierung angestrebten Verhaltensänderungen vermieden werden, wenn bekannt ist, welche Merkmale in der Identität der Mitarbeiter überwiegen. Bei weitreichenden Wandlungsvorhaben, d.h. wenn viele Mitarbeiter von der Implementierung betroffen sind, kann nur schwerlich auf die Identität einzelner Mitarbeiter eingegangen werden. Die nachfolgenden Überlegungen konzentrieren sich daher aus pragmatischen Gründen auf die **kollektive Identität von Mitarbeitergruppen**. In Abhängigkeit von der Art und Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs und anhand der unternehmungsspezifischen Gegebenheiten ist zu entscheiden, in welchem Ausmaß zwischen einzelnen Gruppen in der Unternehmung differenziert werden muß, und welcher der kollektiven Identitäten besondere Beachtung zu schenken ist. Anhaltspunkte zur Auswahl zu berücksichtigender kollektiver Identitäten liefern üblicherweise die Kriterien, nach denen die organisatorischen Einheiten gebildet wurden (Funktionen oder Objekte, wie z.B. Produkte oder Regionen). Bei regional verstreuten Unternehmungsteilen kann zusätzlich zur funktionalen Unterscheidung eine Differenzierung nach Standorten angeraten sein.

Ziel der nachfolgenden Überlegungen ist es nicht, im Sinne einer ex post Analyse Entstehungsgründe für Identität zu erläutern. Vielmehr geht es darum, im Sinne einer **ex ante Überlegung** aus der Theorie mentaler Modelle heraus Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Auswirkungen die Veränderung identitätsprägender Merkmale in einem Wandlungskonzept mit sich bringt. Aufschlüsse lassen sich anhand einer Gegenüberstellung der in Abschnitt B.II.1.c) eingeführten Identitätsgrenzen und möglichen Objekten des Wandels gewinnen.

Differenziert sich eine Mitarbeitergruppe gegenüber ihrer Umwelt primär anhand der Wert- und Aufgabengrenze, so kommt eine Veränderung damit verbundener Merkmale, wie z.B. der persönlichen Werte und Überzeugungen, aber auch der Aufgabeninhalte, einem **'Identitätsverlust'** gleich. Typische die Mitarbeiter polarisierende Fragestellungen sind z.B. ein Engagement im Rüstungssektor oder die Umweltverträglichkeit der Produktion. Ebenso ist die Einführung einer neuen Fertigungstechnologie, die jahrzehntelange Erfahrung in der Bedienung der alten Anlage zunichte macht, für die betroffenen Mitarbeiter gleichbedeutend mit dem Verlust der eigenen Identität. Solche Identitätsverluste können notwendig sein. Es sind jedoch Barrieren zu erwarten, die die Unternehmungsführung beachten muß. Um eine solche 'Entwurzelung' abzufedern, sollten in einem ersten Schritt neue Möglichkeiten der Identifikation geschaffen werden. So können die Mitarbeiter eine neue Identität entwickeln und 'Wurzeln schlagen', bevor die alten ausgerissen werden. Auf keinen Fall dürfen den Mitarbeitern auf einen Schlag alle Identifikationsmerkmale genommen werden, sonst ist eine innere Kündigung programmiert.

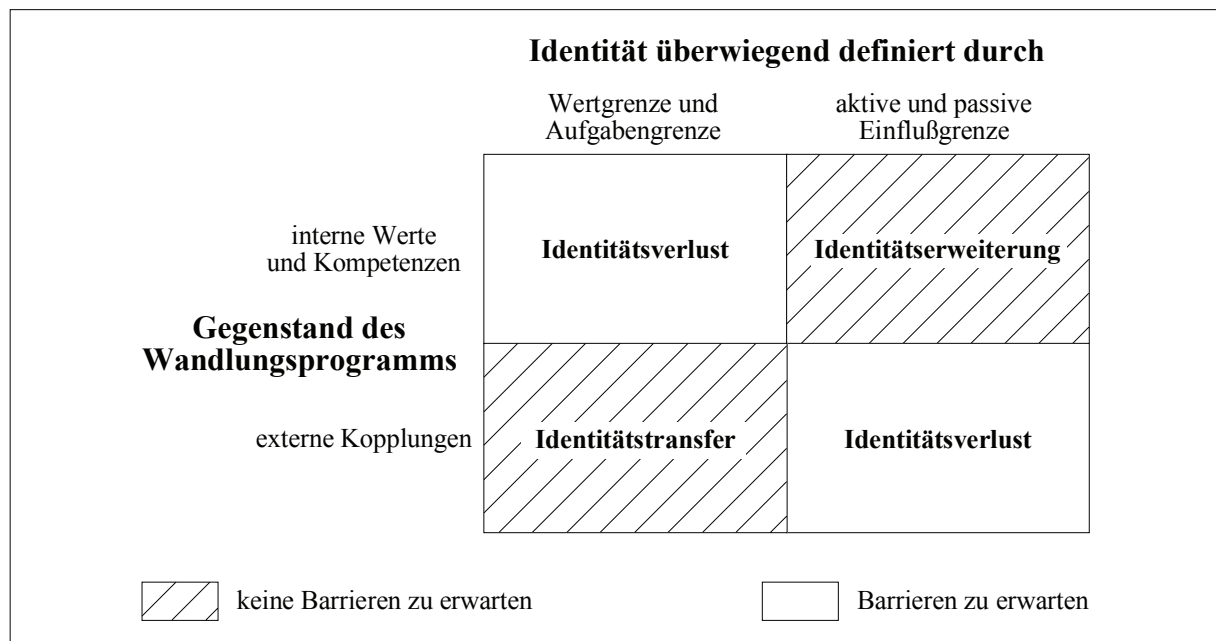


Abb. C-4: Konsequenzen der Veränderung identitätsprägender Merkmale

Bildet eine in Werten und Aufgaben verankerte Ist-Identität der Mitarbeiter hingegen die Basis für einen '**Identitätstransfer**' (vgl. Abb. C-4), d.h. eine Veränderung in den externen Kopplungen, so sind keine Durchsetzungsbarrieren zu erwarten. Neue Tätigkeitsfelder, Produkte oder Kundengruppen stellen für die betroffenen Mitarbeiter in solchen Fällen eine gute Gelegenheit dar, ihre Identität zu zeigen und das eigene Profil noch stärker herauszuarbeiten, wie es z.B. Honda-Mitarbeiter mit der Entwicklung immer neuer Einsatzfelder für die hauseigenen 4-Takt-Motoren getan haben.

Anders gelagert ist der Fall von Veränderungen in den externen Kopplungen, sollte die Identität der betroffenen Mitarbeiter vorwiegend in den aktiven und passiven Einflußgrenzen verankert sein. Mitarbeiter oder Entwicklungsingenieure, die eng mit bisherigen Kunden zusammengearbeitet haben, müssen sich eventuell auf neue Ansprechpartner sowohl innerhalb der Unternehmung als auch auf der Kundenseite einstellen. Gleichzeitig können eventuell alte Beziehungsnetzwerke nicht mehr eingesetzt werden und andere, neue politische Verflechtungen sind zu beachten. Mit solchen Barrieren sehen sich z.B. ehemals zur Hoechst AG gehörige Unternehmungen konfrontiert, die rechtlich verselbständigt wurden und ohne die Rückendeckung des Konzerns unter eigenem Firmennamen ihr Überleben am Markt erwirtschaften müssen. Ein derartiger **Identitätsverlust** durch Einbuße der bisherigen Position kommt einem 'Gesichtsverlust' gleich, der nur schwer verwunden wird.

Keine Durchsetzungsbarrieren sind hingegen zu erwarten, wenn bei einer Verankerung der Identität an aktiver und passiver Einflußgrenze ein Wandlungsprogramm inhaltlich nicht die externe Position, sondern die internen Werte und Kompetenzen zum Gegenstand hat. So nutzte z.B. Maquet, der in Deutschland mit 90% Marktanteil dominierende Hersteller von Operationstischen, nach der Bewältigung umfangreicher Sanierungsmaßnahmen seine starke externe Position, um durch eine '**Identitäts-**

erweiterung' unter dem Namen Ortomaquet auf dem Geschäftsfeld der roboterunterstützten Operation von z.B. Hüftgelenken oder Kreuzbandrissen tätig zu werden. Obwohl die hierzu notwendigen internen Kompetenzen komplett neu aufzubauen waren, bereitete die Integration der neuen Tochtergesellschaft sowohl bei den alten Mitarbeitern als auch bei den Kunden als externer Anspruchsgruppe keine Durchsetzungsprobleme, da neben den Einflußgrenzen auch die Wertgrenze nicht vom Wandlungsprogramm betroffen war.

■ Chancen und Risiken extern bedingter Identitätsverluste

Die Identität der von einem Wandel betroffenen Mitarbeiter kann als personale Grenze der Wandlungsfähigkeit interpretiert werden. Durch Berücksichtigung dieses Sachverhalts in der Implementierungsplanung lassen sich zumindest auf ein ungeeignetes oder zu ehrgeiziges Wandlungskonzept zurückzuführende **Identitätsverluste** vermeiden. Identitätsverluste können neben unternehmungsinternen Wandlungsprogrammen aber auch auf die eigene Identität in Frage stellende Entwicklungen in den relevanten Umfeldern zurückzuführen sein.

Ein Beispiel für die **Risiken** einer identitätsverändernden externen Entwicklung liefert die aktuell häufig diskutierte **Globalisierung**.³⁴³ Vor allem in strukturschwächeren Regionen war in der Vergangenheit die Abgrenzung der aktiven und passiven Einflußgrenzen zumeist eindeutig. Die Schlüsselpersonen in Politik und Wirtschaft waren bekannt, und innerhalb verschiedener Wirtschaftszweige sicherten wechselseitige Geschäfte den gemeinsamen Fortbestand in der Region. Politische Veränderungen, die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie und die zunehmende Mobilität in der Gesellschaft stellen nun die **Systemgrenzen** in Frage und verändern die **Umsystemgrenzen**, was unter anderem an der Diskussion um den Standort Deutschland deutlich wird. Nach der Öffnung Europas nach Osten sind in bisher weitgehend autarken Wirtschaftssystemen Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren gegangen, was viele regionale Gemeinschaften in tiefe Krisen gestürzt hat.

Der Verlust der Identität durch externe Entwicklungen kann jedoch auch als **Chance** für den Neuaufbau einer zukunftsfähigen Unternehmensidentität begriffen werden. Wer auf globalen Märkten agieren will, der muß seinen Mitarbeitern eine Möglichkeit der Identifikation bieten, die über bisherige Identitätsmerkmale hinausgeht. Die **Mediatisierung** vieler Geschäfte, wie z.B. Online-Banking oder Internet-Buchhandel, bringt für die Mitarbeiter den Verlust von für die bisherige Identität wichtigen Faktoren mit sich. Traditionelle Identifikationsmöglichkeiten mit der eigenen Unternehmung, wie z.B. der unmittelbare Bezug der eigenen Tätigkeit zum Endprodukt, oder der persönliche Kundenkontakt, fehlen den Mitarbeitern insbesondere im Fall **kollekt-**

³⁴³ Vgl. Thurow 1996; Pausenberger 1997; Krüger 1999a, S. 1 ff. und den Sammelband Glaum/Giesel 1999: Globalisierung – Herausforderungen an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts.

tiver Strategien und virtueller Unternehmungen.³⁴⁴ In diesen Fällen sind den Mitarbeitern oftmals nicht einmal die rechtlichen Unternehmungsgrenzen klar. Virtuelle Unternehmungen treten zwar ihren Kunden gegenüber einheitlich auf, erweisen sich bei genauerer Analyse jedoch als ein für den einzelnen Mitarbeiter nur schwer durchschaubares Netzwerk verschiedenster Wertschöpfungspartner. Den Mitarbeitern bleibt als Identifikationsmerkmal oftmals nur die **virtuelle Wertschöpfungskette**. Daher ist es unverzichtbare Voraussetzung für diese Unternehmungen, den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung und Nutzenstiftung beim Kunden gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren. Erst wenn der eigene Anteil an der Wertschöpfung in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen der Mitarbeiter verankert ist, ist eine ausreichende Basis für die verhaltenssteuernde Wirkung mentaler Modelle geschaffen.³⁴⁵

Abschließend kann festgehalten werden, daß Menschen zur Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeit Identität benötigen. Nur wenn diese als Basis sichergestellt ist, kommt die verhaltenssteuernde Wirkung individueller und kollektiver mentaler Modelle zum Tragen. Das Berauben der Identität führt zum Verlust der Glaubwürdigkeit der Unternehmung und oftmals zu einer **nostalgischen Verklärung vergangener Zeiten**.³⁴⁶ Um solche Fehlschläge zu vermeiden, muß bei der Gestaltung von Wandlungsprogrammen und der Wahl der Implementierungsstrategie die Identität der Mitarbeiter als personale Grenze der Wandlungsfähigkeit berücksichtigt werden.

3. Implementierungsplanung auf Basis der Wandlungskordinaten

a) Methoden und Konzepte des Implementierungstiming

■ Bestimmung des optimalen Wandlungszeitpunkts

Eine Kernaufgabe im Rahmen der planenden Überlegungen zur Implementierung ist die bereits mehrfach angesprochene Timing-Problematik. Diese Bestimmung des optimalen Startzeitpunkts von Transformationsprozessen kann durch ein Kostenkalkül instrumentell unterstützt werden. Hierzu werden die Kosten für ein Wandlungsprogramm und sogenannte Misfit-Kosten in einem Koordinatensystem aus Zeit (Abszisse) und Kosten (Ordinate) gegenübergestellt. Misfit-Kosten sind **Opportunitätskosten** die entstehen, wenn trotz Veränderungen in den relevanten Umfeldern auf einen Wandel verzichtet wird.³⁴⁷ In einem erweiterten Verständnis des Kostenbegriffs umfassen diese Misfit-Kosten auch entgangene Erträge und nicht gestifteten Kundennutzen. Die andere Kurve im Diagramm (vgl. Abb. C-5) zeigt die Kosten eines Wandlungspro-

³⁴⁴ Vgl. Wüthrich et al. 1997; Krüger/Homp 1997, S. 82 f.; Wüthrich/Phillip 1998a; Wüthrich/Phillip 1998b. Zu Netzwerken und kollektiven Strategien vgl. exemplarisch Bresser 1989; Sydow 1992; Reiß 1996, S. 195 ff.; Reiß 1998a, S. 224 ff.

³⁴⁵ Vgl. Hirschhorn/Gilmore 1992, S. 104, die von den „new boundaries of the boundaryless company“ sprechen.

³⁴⁶ Vgl. Walter-Busch 1997, S. 6 ff.; Gabriel 1993, S. 118 ff.

³⁴⁷ Vgl. auch im folgenden Miller/Friesen 1981, S. 215; Jantzen 1994, S. 22; Krüger 1997a, S. 827 f.

gramms, das die Unternehmung in den angestrebten Soll-Zustand transformieren würde.

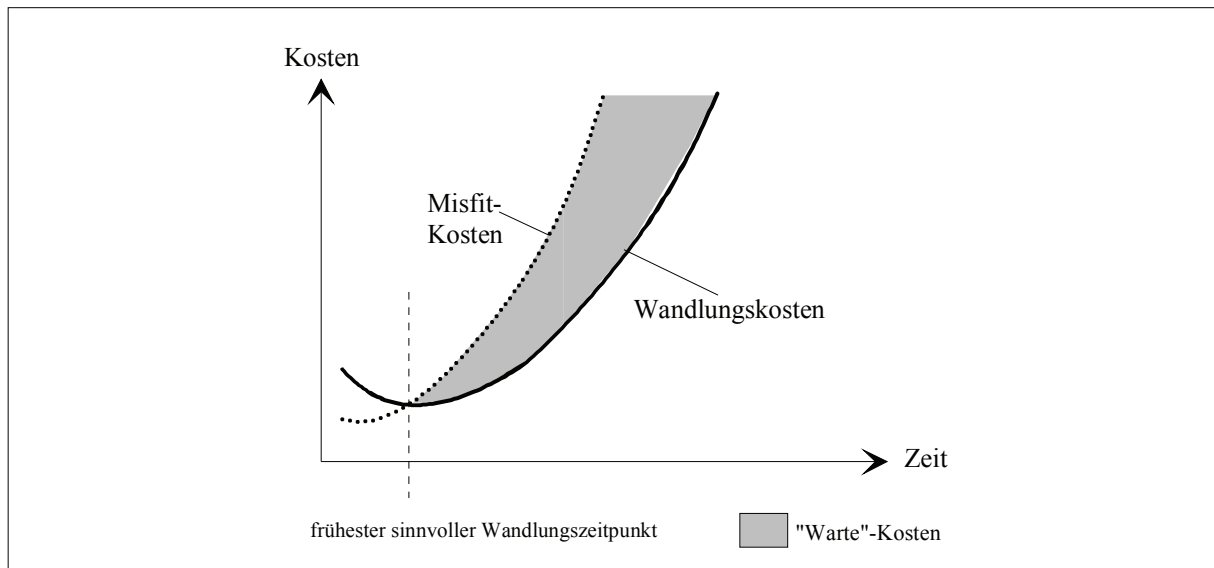


Abb. C-5: Misfit-Kosten und Wandlungskosten

Rechtzeitiges Erkennen relevanter Entwicklungen vorausgesetzt, übersteigen die Wandlungskosten zunächst die Misfit-Kosten, weshalb eine Initiierung von Wandlungsprogrammen unmittelbar beim Erkennen des Wandlungsbedarfs zumeist nicht angeraten scheint. Diese Aussage bezieht sich vor allem auf den frühen Visionär, der bereits zukünftige Nutzenpotentiale sieht, die mit den gegenwärtigen Technologien nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten erschlossen werden könnten. **Hohen Wandlungskosten** zur Überwindung zeitdauererlängernder Bereitschaftsbarrieren stehen zu solch frühen Zeitpunkten vergleichsweise **geringe Misfit-Kosten** (entgangene Erträge) gegenüber. Der technologische Fortschritt führt dazu, daß die Kosten zur Erschließung eines visionären Nutzenpotentials und des damit verbundenen Wandlungsprogramms im Zeitablauf zunächst sinken, z.B. durch neue Fertigungsmethoden. Nach einem lokalen Minimum wachsen die Wandlungskosten dann aber wieder an. Materielle Leistungspotentiale verschleißern und veralten, und bereits als überholt erkannte mentale Modelle der Mitarbeiter verfestigen sich immer mehr, da sie weiterhin im Arbeitsalltag genutzt werden.

Die Entwicklungen in den Umfeldern beeinflussen jedoch auch den Verlauf der **Misfit-Kosten**, die stärker steigen als die Wandlungskosten (vgl. Abbildung C-5). Je länger ein Wandlungsprogramm aufgeschoben wird, desto weiter sinkt die **Akzeptanz** des Ist-Zustands der Unternehmung bei den externen Anspruchsgruppen. Dies wird besonders deutlich an der sich verschlechternden Verhandlungsposition gegenüber potentiellen Geldgebern oder am Verlust von Stammkunden, die auf ein innovatives Konkurrenzprodukt umschwenken. Die Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs steigt. Neben den Umfeldentwicklungen fließen auch vorhandene oder mangelnde Wandlungsbereitschaft als mittelbare Timing-Barrieren in die Misfit- und Wandlungskosten ein. Vor-

handene Wandlungsbereitschaft läßt die Misfit-Kosten schneller steigen, während ein Mangel an Bereitschaft zum Wandel die Wandlungskosten in die Höhe treibt.

Anhand der Gegenüberstellung von Misfit- und Wandlungskosten kann nun der **früheste sinnvolle Wandlungszeitpunkt** bestimmt werden. Er liegt dann vor, wenn die Misfit-Kosten genau den Wandlungskosten entsprechen. Auch die instrumentelle Unterstützung der Timing-Entscheidung durch die Visualisierung des Schnittpunkts der Kurven hilft jedoch nicht bei Überwindung unmittelbarer **Bereitschaftsbarrieren im Topmanagement**, die in einer mangelnden Risikobereitschaft begründet liegen.³⁴⁸ Zum anderen kann ein reaktives Wandlungsverhalten wohlgeplant sein, auch wenn das reine Kostenkalkül, wie es hier instrumentell genutzt wird, dagegen spricht. Die Sicherheit der Schätzung von Misfit- und Wandlungskosten steigt mit fortschreitendem Zeitablauf. Die Unternehmensführung hat die Wahl zwischen bei frühem Wandel geringeren, aber unsicheren 'Warte'-Kosten und höheren, aber dann mit größerer Wahrscheinlichkeit der Realität entsprechenden Kosten für ein spät aufgesetztes Wandlungsprogramm. Risikofreudige Unternehmer werden eher ein frühes Wandlungstiming bevorzugen, wohingegen risikoscheue Verwalter abwarten, bis alle Konsequenzen klar absehbar sind.

Die Qualität der instrumentellen Bestimmung des optimalen Wandlungszeitpunkts hängt von der Zuverlässigkeit der **Prognose der Misfit- und Wandlungskosten** ab. Diese werden zum einen von den Umfeldentwicklungen, zum anderen von Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft der beiden Schlüsselanspruchsgruppen in der Unternehmung bestimmt. Zur Prognose der Umfeldentwicklungen dienen neben quantitativen Verfahren wie Trendextrapolationen, Zeitreihenanalysen und multivariaten Verfahren vor allem qualitative Verfahren wie z.B. die Szenariotechnik oder die Delphi-Methode, aber auch kombiniert quantitativ-qualitative Verfahren, wie die Bewertung von Wandlungsprogrammen als sogenannte 'real options'.³⁴⁹ Bei der Bewertung der internen Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft empfiehlt es sich, auf die **Hilfe externer Berater** zurückzugreifen. Zum einen unterliegen diese nicht der 'Betriebsblindheit', zum anderen verfügen sie über Branchenkenntnisse, die als Vergleichsmaßstab die Aussagekraft der eigenen Einschätzung erhöhen.³⁵⁰ Schließlich muß berücksichtigt werden, daß gerade die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter keine konstante Wandlungskoordinate ist, sondern in Abhängigkeit von den wahrgenommenen Umfeldentwicklungen stark schwankt. Die nachfolgend vorgestellten Timing-Konzepte bauen auf diesen Schwankungen auf, um Zeitpunkte hoher Wandlungsbereitschaft bei den Anspruchsgruppen für den Start eines Wandlungsprogramms zu nutzen.

³⁴⁸ In diesen Fällen kann ein Wandel nur durch Initiative der Mitarbeiter in Gang gesetzt werden, vgl. Abschnitt C.I.3.b), S. 121 ff.

³⁴⁹ Vgl. Simanek 1998, S. 96; Geschka/Hammer 1999, S. 464 ff.; Hahn/Hungenberg 2001, S. 420ff.; Backhaus et al. 2008. Zu strategischen Optionen vgl. Kester 1984, S. 153 ff.; Baldwin/Clark 1992, S. 72; Kogut/Kulatilaka 1994, S. 52 ff.; Copeland/Miller/Murrin 1994, S. 446 ff.; Luehrman 1997, S. 132 ff.; Simanek 1998, S. 205; Luehrman 1998a, S. 51 ff.; Luehrman 1998b, S. 89 ff.

³⁵⁰ Vgl. Jarmai 1997, S. 171 ff.; Kieser 1998b, S. 192 ff.

■ Timing-Konzepte

Die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter basiert auf positiver Einstellungs- und/oder Verhaltensakzeptanz. Wie in Abschnitt B.III.1.a) herausgearbeitet wurde,³⁵¹ ist eine positive Einstellungsakzeptanz nur dann zu erwarten, wenn der Wandlungsbedarf in den mentalen Beschreibungs- und Erklärungsmodellen abgebildet wird. Positive Handlungsbereitschaft, d.h. Verhaltensakzeptanz, resultiert aus einer positiven Bewertung der gedanklichen Simulation des Wandlungsergebnisses in Prognose- und Entscheidungsmodellen. Diese Erkenntnisse können in gezielten **Timing-Konzepten** berücksichtigt werden.

Das Konzept des '**Event-Pacing**' nutzt die positive Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz der Mitarbeiter bei bestimmten sachlichen oder personalen Konstellationen im Einzelfall.³⁵² Dies entspricht lokalen Minima in der Kurve der Wandlungskosten im hier vorgestellten Timing-Instrument. Solche günstigen Konstellationen können Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, wie z.B. neue Basistechnologien, ein neuer technologischer Standard oder der Markteintritt eines neuen Wettbewerbers sein.³⁵³ Ebenso können interne Ereignisse, wie z.B. das Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds, Wandel in den mentalen Modellen der Mitarbeiter verankern und zu positiver Einstellungsakzeptanz führen. Mit dem Eintreten des mit Wandel assoziierten Ereignisses ist deutlich, daß die bisherigen mentalen Modelle nicht mehr funktionieren. Es fehlen vertraute Elemente in der Aktivierungssituation. Gleichzeitig wirkt das Ereignis als aktivierender Reiz für neue, den Wandel begünstigende mentale Modelle. **Zwei Alternativen** des Event-Pacing sind möglich. Zum einen kann mit einem Event ein Wandlungsprozeß gestartet, d.h. eine Wandlungskoalition aktiviert werden. Zum anderen können aber auch geeignete Events dazu genutzt werden, nach der Schaffung der Wandlungsbedingungen³⁵⁴ nun Pilotprojekte und die flächendeckende Umsetzung des Wandlungskonzepts in einzelnen Projekten zu starten.³⁵⁵

Statt günstige Konstellationen im Einzelfall abzuwarten, kann der Rhythmus der Veränderung auch durch die Unternehmungsführung vorgegeben werden. Bei diesem als '**Time-Pacing**' bezeichneten Konzept werden in regelmäßigen Abständen proaktiv Wandlungsprogramme aufgelegt.³⁵⁶ Der Wandel wird damit als sich regelmäßig wiederholendes, zeitpunktbezogenes Ereignis in den mentalen Modellen der Mitarbeiter verankert. Auf diese Weise wird eine positive Einstellungsakzeptanz gegenüber Wandel allgemein erreicht.³⁵⁷ Mit Eintreten des vorher festgelegten Zeitpunkts werden

³⁵¹ Vgl. S. 80 ff.

³⁵² Vgl. Eisenhardt/Brown 1998a, S. 60; Eisenhardt/Brown 1998b, S. 66; Gersick 1994, S. 10 ff.

³⁵³ Vgl. den Innovationskontext des 'heftigen Windstoß' bei Bach/Buchholz 1997, S. 342.

³⁵⁴ Vgl. die Phase 5 im hier zugrunde gelegten 8-Stufen-Prozeß, vgl. S. 24 ff.

³⁵⁵ Vgl. die Überlegungen zum sogenannten 'window of opportunity', S. 104.

³⁵⁶ Vgl. Eisenhardt/Brown 1998a, S. 60 ff.; Eisenhardt/Brown 1998b, S. 66 ff.; Gersick 1994, S. 36 ff.

³⁵⁷ Unabhängig davon kann die Einstellungsakzeptanz der Mitarbeiter gegenüber einem bestimmten Wandlungsprogramm trotzdem negativ sein. Bei der Bundestagswahl im September 1998 führte die allgemein positive Einstellung gegenüber einem Regierungswechsel zur ersten Abwahl einer Regierung in der Bundesrepublik Deutschland. Die nicht immer positive Einstellung gegenüber dem neuen Regierungsprogramm zeigte sich dann in den ersten Monaten nach dem Wechsel.

dann die neuen mentalen Modelle aktiviert, auch ohne Eintreten eines einmaligen Ereignisses. Der gleiche Sachverhalt liegt auch den Meilensteinkonzepten des Projektmanagements zugrunde, wo die Projektmitarbeiter wissen, daß sie sich mit Erreichen bestimmter Termine neuen Aufgaben widmen müssen.³⁵⁸

Paradebeispiel für ein unternehmungs- oder gar **branchenweites 'Time-Pacing'** ist das in der Halbleiterbranche akzeptierte sogenannte 'Moore's Law', nachdem sich alle 18 Monate die Rechenleistung eines Chips verdoppelt. Heute haben sich alle Anspruchsgruppen vom Kunden bis zu den Mitarbeitern an diesen Innovationsrhythmus gewöhnt, und die Bereitschaft zu regelmäßigem Wandel ist vorhanden. Gordon Moore hat mit seiner Aussage den Rhythmus der Veränderung der ganzen Branche geprägt. Auch in anderen Märkten sind feste Zyklen festzustellen, die für ein 'Time-Pacing' eigener Transformationsprozesse genutzt werden können. So haben z.B. viele Konsumgütermärkte **saisonale Zyklen**, die auch für das Pacing eigener Wandlungsprogramme genutzt werden können.³⁵⁹ Ebenso können interne Regeln wie z.B. das Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden mit Erreichen einer Altersgrenze, wie es z.B. Bertelsmann praktiziert, der Auslöser von Wandel sein. Ähnlich zu bewerten ist die Strategie von Gillette, ein Neuprodukt erst dann auf den Markt zu bringen, wenn die Entwicklung des Nachfolgeprodukts bereits abgeschlossen ist.³⁶⁰ Da Gillette 40% des Umsatzes mit neuen Produkten erzielt, führt dieses Vorgehen zu einer positiven Einstellung gegenüber Neuprodukten.

b) Ableitung von Normstrategien anhand der Koordinaten des Wandels

■ Wirkungsrichtungen der Wandlungskordinaten

In den vorangegangenen Abschnitten wurden inhaltliche und zeitliche Aspekte der Konzeption und der Verabschiedung von Wandlungsprogrammen herausgearbeitet. Ein vorhandener **Wandlungsbedarf** determiniert vor allem Start- und Endzeitpunkt des Transformationsprozesses. Mangelnde **Wandlungsbereitschaft** bei den Schlüsselanspruchsgruppen muß als zeitdauerverlängernde Durchsetzungsbarriere berücksichtigt werden. Damit ist der für den Wandlungsprozeß zur Verfügung stehende Zeitraum weitgehend vorgegeben. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen ist nun eine geeignete Implementierungsstrategie zu bestimmen, die vorhandene Wandlungsfähigkeit optimal nutzt. Nachfolgend soll erarbeitet werden, wie anhand der Ausprägungen von Wandlungsbedarf und Wandlungsbereitschaft die für die jeweilige Situation vorteilhafteste Variante der Aufgabenverteilung auf Unternehmungsleitung und betroffene Mitarbeiter bestimmt werden kann.

Allgemein ist der **Wandlungsbedarf** die ausschlaggebende Koordinate für den **Beginn des Transformationsprozesses**. Es wäre jedoch ein Irrtum, den Wandlungsbedarf als konstante Wandlungskordinate zu betrachten. Mit fortschreitenden Umfeldentwicklungen können sich Wandlungsbedarfe weiter aufbauen. Andererseits ist bei

³⁵⁸ Vgl. Gersick 1994, S. 11 f.

³⁵⁹ Zu Moore's Law und saisonalen Marktzyklen vgl. Bach/Buchholz 1997, S. 341 f.

³⁶⁰ Vgl. Eisenhardt/Brown 1998b, S. 67 f.

stagnierenden Umfeldentwicklungen und gleichzeitigem Wandlungsfortschritt der Unternehmung ein Nachlassen der Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs möglich. Aus dieser Perspektive determiniert der Wandlungsbedarf folglich nicht nur den Beginn, sondern auch den angestrebten Zeitpunkt des **Abschlusses des Wandlungsprogramms** und damit die für den Transformationsprozeß zur Verfügung stehende **Zeitdauer** (vgl. Abb. C-6).

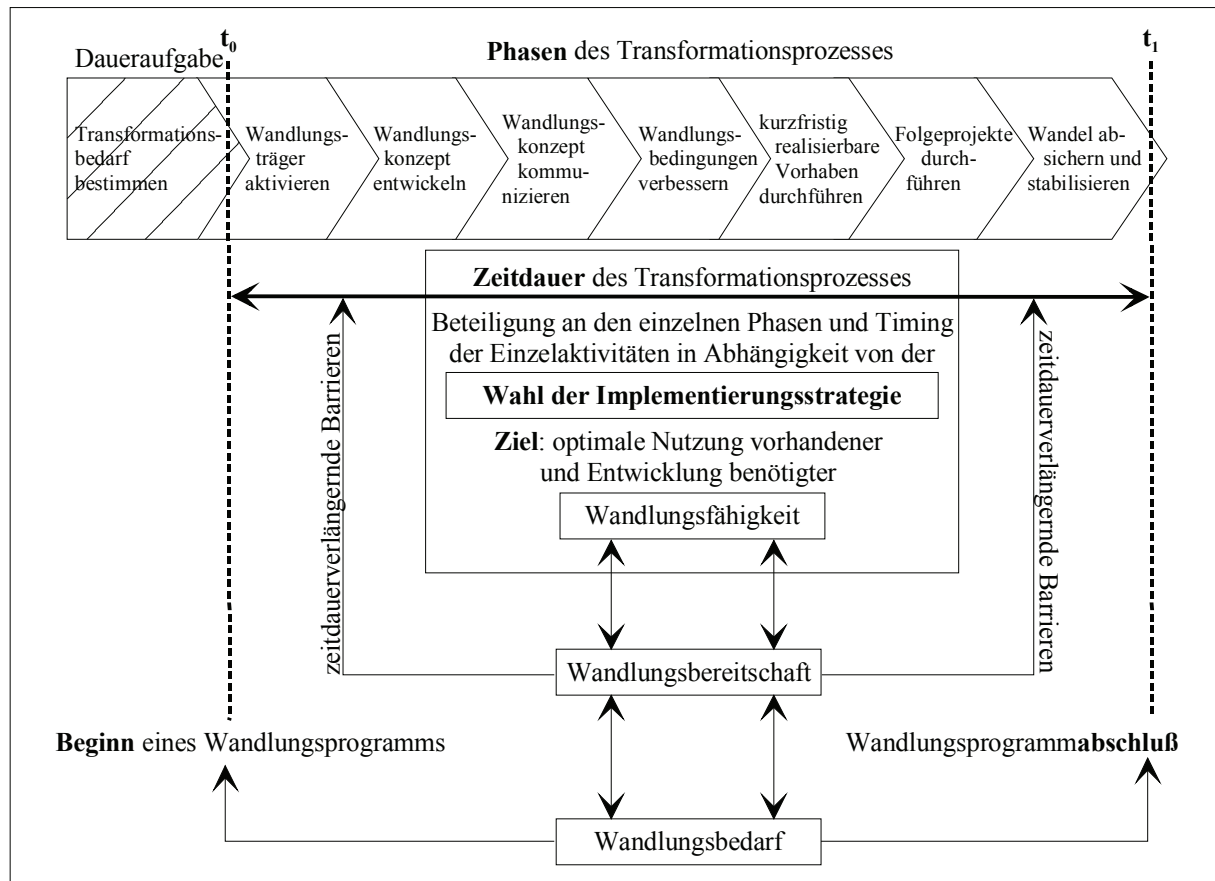


Abb. C-6: Wahl einer Implementierungsstrategie in den Koordinaten des Wandels

Hier werden Wechselwirkungen zur **Wandlungsbereitschaft** als zweiter Koordinate des Wandels deutlich. Positive Wandlungsbereitschaft kann Transformationsprozesse beschleunigen, während ein Mangel an Bereitschaft eine zeitdauerverlängernde Barriere darstellt. Anhand von Wandlungsbedarf und Wandlungsbereitschaft ist jedoch der für einen Transformationsprozeß zur Verfügung stehende **Zeitraum** grob vorgegeben.

Die **Bestimmung von Wandlungsbedarf** ist strenggenommen als **Daueraufgabe** zu begreifen, der sich vor allem das Topmanagement stellen muß. Diese Daueraufgabe ist unabhängig von der Implementierungsstrategie für ein bestimmtes Wandlungsvorhaben. Damit ist die erste Phase des Transformationsprozesses der Wahl einer geeigneten Implementierungsstrategie vorgelagert, und auch der Wandlungsbedarf und die Inhalte des aufzusetzenden Wandlungsprogramms werden für die hier diskutierte Problematik als gegeben vorausgesetzt.

Erst mit der zweiten Phase des Transformationsprozesses, der Aktivierung der Wandlungsträger, beginnen Überlegungen hinsichtlich der Wahl einer Implementierungsstrategie. Zunächst ist anhand der Kenntnisse über die **Wandlungsfähigkeit** zu überprüfen, ob unter den gegebenen Voraussetzungen das Erreichen der angestrebten Wandlungsziele überhaupt möglich ist. Vielfach bieten zwar identifizierter Wandlungsbedarf und vorhandene Wandlungsbereitschaft ideale Rahmenbedingungen für ein Wandlungsprogramm, aber es fehlen notwendige Finanzressourcen oder wandlungsfähiges Personal. Oftmals scheitern wohlüberlegte Konzepte auch an nicht berücksichtigten gesetzlichen Rahmenbedingungen als externer Barriere der Wandlungsfähigkeit.³⁶¹

Neben diesen noch vergleichsweise leicht zu erhebenden Sachbarrieren müssen vor allem die individuellen und kollektiven **Fähigkeitsgrenzen der Mitarbeiter** evaluiert werden, um ehrgeizige, aber realisierbare, von utopischen Visionen zu unterscheiden. Unmögliche, mit dem vorhandenen Personal nicht zu bewältigende Wandlungsideen müssen als solche aufgedeckt werden, um teure Fehlschläge zu vermeiden. Wandlungsfähigkeit kann nur in Bezug auf den durch den Wandlungsbedarf vorgegebenen Zeitraum sinnvoll beurteilt werden. Veränderungen im eigenen Arbeitsumfeld stellen eine Belastung der Mitarbeiter dar, und dauerhaft kann nur dann ein gutes Leistungsverhalten am Arbeitsplatz erwartet werden, wenn die Mitarbeiter die Aufgabenerfüllung zu großen Teilen auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster regeln. Diese Routinisierung der Arbeitsabläufe bedarf jedoch Zeit für die Verfestigung mentaler Modelle. Schließlich dürfen die **Wechselwirkungen** von gleichzeitig oder in kurzer Folge aufgesetzten Wandlungsprogrammen nicht vernachlässigt werden.

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Wirkungsrichtungen der Wandlungskordinaten lassen sich bereits **generelle Aussagen** zu einer Eignung der in Abschnitt A.II.2.d) vorgestellten Implementierungsstrategien treffen. Eine Top-down gerichtete Implementierung erfordert in geringerem Ausmaß zeitaufwendige Abstimmungsprozesse als ein partizipatives Vorgehen in Bottom-up Richtung. Daher ergibt sich aus Art und Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs eine Empfehlung, ob eher Top-down oder Bottom-up vorzugehen ist (vgl. Abb. C-7).

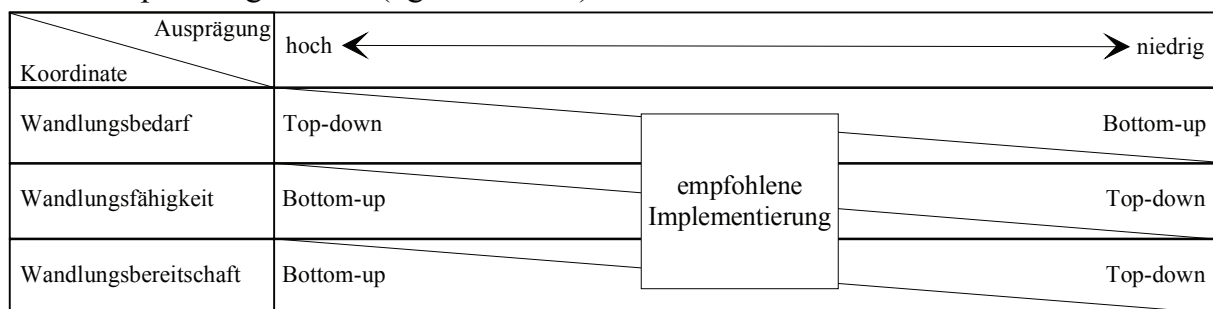


Abb. C-7: Generelle Handlungsempfehlungen anhand der Koordinaten

³⁶¹ Zu hier zu berücksichtigenden potentiellen Barrieren vgl. Abbildung C-3, S. 106.

Die Ausprägungen der beiden anderen Wandlungskordinaten können dieser Empfehlung entgegenstehen. Ist bei den Schlüsselanspruchsgruppen sowohl eine hohe Wandlungsfähigkeit als auch die Bereitschaft zum Wandel vorhanden, so kann auch bei hohem (dringendem) Wandlungsbedarf die Mehrzahl der Argumente für eine Bottom-up Implementierung sprechen. Im umgekehrten Fall ist bei niedriger oder fehlender Wandlungsfähigkeit und/oder Wandlungsbereitschaft auch bei niedrig einzustufendem Wandlungsbedarf ein direktives Top-down Vorgehen zu empfehlen. Diese generellen Aussagen müssen nun näher spezifiziert und instrumentell zur Wahl einer Implementierungsstrategie genutzt werden.

■ Implementierungsmatrix als konzeptionelles Hilfsmittel

Implementierungsmanagement ist im Verständnis der vorliegenden Arbeit immer Aufgabe der Unternehmensleitung. Dies sagt aber noch nichts darüber aus, ob das Topmanagement auch die Aktivitäten des Transformationsprozesses alle selbst übernimmt, oder die Ausführung zum Teil an die betroffenen Mitarbeiter überträgt oder diese daran beteiligt. Grundsätzlich muß eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob eigenständige Initiativen der Mitarbeiter zugelassen werden sollen, oder nicht. Soll Wandel aufgrund von Eigeninitiative der Mitarbeiter möglich sein, so sind zur Förderung von Bottom-up Initiativen organisatorische und personelle Voraussetzungen zu schaffen. Hierzu ist ein eigener Transformationsprozeß, der sogenannte Enabling-Prozeß, zu durchlaufen, wie in Abschnitt III noch näher erläutert wird.

Die nachfolgenden Überlegungen konzentrieren sich darauf, welche der beiden Schlüsselanspruchsgruppen bei einem **identifizierten Wandlungsbedarf** zur bestmöglichen Nutzung vorhandener Wandlungsfähigkeit welche Aktivitäten des hier als Grundlage verwendeten 8-Phasen Modells des Wandels übernehmen sollte. Dabei wird vorausgesetzt, daß für die jeweils empfohlene Implementierungsalternative genügend Zeit zur Verfügung steht.³⁶² Des weiteren wird ein **Mindestmaß an sachlicher Wandlungsfähigkeit** angenommen, was auch die notwendigen Finanzressourcen beinhaltet.³⁶³ Unter diesen Voraussetzungen reduziert sich die weitere Diskussion auf die Untersuchung der Wandlungsbereitschaft der beiden Schlüsselanspruchsgruppen Topmanagement und betroffene Mitarbeiter.

Wandlungsbereitschaft ist nicht unabhängig von einem identifizierten Wandlungsbedarf zu sehen, jedoch führt ein erkannter Wandlungsbedarf nicht zwangsläufig zu ho-

³⁶² Steht nicht genügend Zeit zur Verfügung, so muß anhand der zeitlichen Rahmenbedingungen eine andere Implementierungsstrategie gewählt werden. Generell stellt ein direkter Wandel immer die schnellste Variante dar, während eine inhaltliche Beteiligung aller Betroffenen stets am längsten dauert. Auf die für die jeweiligen Implementierungsstrategien typischen Rahmenbedingungen wird in Teil C noch näher eingegangen.

³⁶³ Im Anwendungsfall ist zur weiteren Entscheidungsunterstützung auch die Untersuchung der mit den verschiedenen Implementierungsstrategien verbundenen Wandlungskosten in Relation zu vorhandenen Finanzmitteln und zu erwartenden Wandlungserträgen notwendig. Da jedoch keine allgemeine Aussage zu den mit einer Implementierungsstrategie verbundenen Kosten getroffen werden kann, wird dieses Entscheidungskriterium mit der Annahme ausreichender Finanzressourcen für die nachfolgende Betrachtung ausgegrenzt.

her Wandlungsbereitschaft. Oftmals erkennen Mitarbeiter eine Bedrohung durch relevante Umfeldentwicklungen und fordern die Unternehmensführung auf, etwas gegen die drohende Krise zu unternehmen. Aufgrund des in den mentalen Beschreibungs- und Erklärungsmodellen erfaßten Wandlungsbedarfs liegt eine positive **Einstellungsakzeptanz** zum Wandel vor. Die Frage nach einer positiven **Verhaltensakzeptanz** (Wandlungsbereitschaft) entscheidet sich jedoch erst aus der Bewertung der Konsequenzen des eigenen Handelns in Prognose- und Entscheidungsmodellen. Vor allem dann, wenn die Ursache für den Wandlungsbedarf außerhalb des eigenen Tätigkeitsfelds gesehen wird,³⁶⁴ führt die gedankliche Simulation einer eigenen Verhaltensänderung nicht zur Deckung des Wandlungsbedarfs. Diese Überlegung gilt auch für Topmanager, die angesichts einer Krise ihre Mitarbeiter auffordern, mehr und besser zu arbeiten, aber selbst keinen Willen zur Veränderung zeigen.

Ziel der Wahl einer Implementierungsstrategie ist die bestmögliche Nutzung der bei den Schlüsselanspruchsgruppen vorhandenen Wandlungsfähigkeit. Dies setzt eine positive Handlungsbereitschaft, d.h. Verhaltensakzeptanz, bei der mit der Aufgabenerfüllung betrauten Gruppe voraus. Entsprechend sollte die Implementierungsstrategie so gewählt werden, daß die Schlüsselanspruchsgruppe mit der **höheren Wandlungsbereitschaft** auch die **Mehrzahl der Aktivitäten** im Transformationsprozeß übernimmt. Diese Schlußfolgerung führt zu der in Abbildung C-8 dargestellten Implementierungs-Matrix.

Wandlungsbereitschaft des Topmanagements	hoch	direktorialer Wandel	partizipationsergänzter Generalplan	Gegenstromverfahren
	niedrig	aktives Abwarten	isolierte Projektteams	delegierte Wandlungsvollmacht
	nicht vorhanden	Organisationsruhe	aktives Abwarten	Intrapreneurinitiative
		nicht vorhanden	niedrig	hoch
		Wandlungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter		

Abb. C-8: Implementierung in Abhängigkeit von der Wandlungsbereitschaft

Bei der Ableitung von **Normstrategien der Implementierung** aus der Matrix ist darauf hinzuweisen, daß die Wandlungsbereitschaft von Unternehmensleitung und Mitarbeitern in hohem Maße von parallel oder zeitlich versetzt laufenden Wandlungsprogrammen und auch von der Belastung aus dem Tagesgeschäft abhängt. Deshalb darf die Wahl einer Implementierungsstrategie in bezug auf einen Wandlungsbedarf nie

³⁶⁴ Zu solcher externen Attribution vgl. Abschnitt B.II.1.c), S. 70 ff.

ohne Beachtung der **Wechselwirkungen mit anderen Transformationsprozessen** gefällt werden. Unter Berücksichtigung der genannten Restriktionen und Voraussetzungen kann die Implementierungs-Matrix jedoch als Entscheidungsgrundlage bei der Wahl einer Implementierungsstrategie dienen.

Zunächst muß sich das Topmanagement fragen, wie hoch die eigene Wandlungsbereitschaft hinsichtlich des in Frage stehenden Wandlungsbedarfs ist. Hat beispielsweise der Vorstandsvorsitzende einer Unternehmung einen Wandlungsbedarf erkannt, so muß er zunächst evaluieren, wie es um die Wandlungsbereitschaft seiner Vorstandskollegen bestellt ist, und eventuell, wie das mittlere Management zu dem diskutierten Wandlungsbedarf steht. Anschließend gilt es, die Wandlungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter einzuschätzen. Anhand der Ausprägungen der beiden Achsen kann dann aus der Implementierungs-Matrix eine **Empfehlung hinsichtlich der zu wählenden Implementierungsstrategie** abgelesen werden. Ist z.B. die Wandlungsbereitschaft im Topmanagement hoch, die Bereitschaft der Mitarbeiter hingegen niedrig, so ist aus Sicht der Theorie mentaler Modelle ein direkter Wandel angeraten. Steht außerdem noch wenig Zeit zur Verfügung, so spricht dies ebenfalls für ein einseitig Top-down ausgerichtetes Vorgehen der Implementierung.

Neben den bereits im Grundlagenkapitel erläuterten Implementierungsstrategien (vgl. S. 32 ff.) enthält die Implementierungs-Matrix auch Felder der **Organisationsruhe** und des **aktiven Abwartens**. Unter aktivem Abwarten sind dabei vor allem das Sammeln von Sachinformationen hinsichtlich des identifizierten Wandlungsbedarfs sowie Überzeugungsarbeit zum Aufbau von Wandlungsbereitschaft zu verstehen. Sind weder die Entscheidungsträger noch die betroffenen Mitarbeiter zum Wandel bereit, so rät die Matrix, vorläufig keine weiteren Schritte zu unternehmen (Organisationsruhe). Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen Wandlungsbedarf und Wandlungsbereitschaft kann jedoch davon ausgegangen werden, daß im Zuge weiterer Umfeldentwicklungen zumindest eine der Fraktionen auch Wandlungsbereitschaft zeigen wird.

Auch so lange die Wandlungsbereitschaft nur niedrig ausgeprägt ist, empfiehlt die Matrix, den Zeitpunkt für den Start eines Wandlungsprogramms aufzuschieben und 'aktiv abzuwarten'. **Isolierte Wandlungsprojekte** können einen ähnlichen Zweck erfüllen. Von Wandlungsprogrammen losgelöste Projekte können die Machbarkeit und die Vorteile des Wandels verdeutlichen und so die Wandlungsbereitschaft bei allen Beteiligten stärken. Einzelne, isolierte Projekte mildern jedoch nur Symptome, können aber langfristig die Ursachen für umfangreiche Wandlungsbedarfe nicht kurieren, so daß im allgemeinen eine der beiden Fraktionen weiter 'aktiv abwarten' wird.

In den folgenden Abschnitten wird nun aufbauend auf die Theorie mentaler Modelle erläutert, wie bei den einzelnen Implementierungsstrategien die Arbeitsteilung und Aufgabenerfüllung im Verlauf des 8-Phasen-Transformationsprozesses konkret aussehen kann.

II. Top-down Strategien der Implementierung

Die nachfolgend vorgestellten Top-down Implementierungsstrategien sind dadurch gekennzeichnet, daß sowohl das Formen der Wandlungskoalition als auch die Erstellung des Wandlungskonzepts in den Händen der Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze liegt. Eine Verhaltenssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene wird dabei nur dem Topmanagement zugestanden, während hinsichtlich der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis von der Regulationsebene der flexiblen Problemlösungsmuster oder der sensomotorischen Ebene ausgegangen wird. Top-down Vorgehensweisen der Implementierung entsprechen damit dem klassischen Verständnis der **Trennung von Führungs- und Ausführungsaufgaben**. Wissen und Kenntnisse der Mitarbeiter werden im Fall des partizipationsergänzten Generalplans durch Beteiligung an der Ausarbeitung des Wandlungskonzepts berücksichtigt, jedoch bleibt die Entscheidungsbefugnis immer bei der Unternehmungsleitung.

1. Direktiver Wandel mit dem Ziel schneller Durchsetzung

a) Überraschungseffekte und Krisenbewältigung als Anwendungsfälle

Der Begriff direkter Wandel zur Kennzeichnung der in diesem Abschnitt diskutierten Implementierungsstrategie impliziert ein **Top-down gerichtetes Vorgehen**, bei dem alle Entscheidungen an der Unternehmungsspitze getroffen werden. Der entscheidende Vorteil einer solchen Vorgehensweise liegt in der Vermeidung zeitraubender Abstimmungsprozesse, so daß diese Strategie von allen Vorgehensweisen der Implementierung am schnellsten zu zählbaren Wandlungsergebnissen führt. Daher ist dieses Verfahren immer dann angeraten, wenn wenig Zeit zur Verfügung steht.

Wandlungssituationen, in denen der **Zeitrahmen eng gesteckt** ist und die eine schnelle Implementierung erfordern, können sich sowohl bei proaktivem wie auch bei ereignissynchronem oder reaktivem Wandlungsverhalten ergeben.³⁶⁵ Im Fall **proaktiven Wandlungsverhaltens** könnte ein starker Wettbewerber als 'visionärer Gestalter' oder im Sinne einer 'antizipierten Veränderung' Einfluß auf den Wettbewerb nehmen wollen. Um nicht die Konkurrenz frühzeitig über die Zukunftspläne zu informieren, wird das Wandlungskonzept so lange wie möglich geheimgehalten, die Zahl der Wandlungsträger ist eher gering. Bei der Implementierung wird bewußt auf einen Überraschungseffekt gesetzt. Ein solches Vorgehen konnte z.B. bei der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler beobachtet werden, bei der im Vorfeld nicht einmal alle Vorstandsmitglieder der Daimler-Benz AG in die Pläne eingeweiht waren. Die Ankündigung der Fusion kam daher für viele Mitarbeiter beider Konzerne einem 'Bombenwurf' gleich.³⁶⁶

³⁶⁵ Zum Aktivitätsgrad des Wandlungsverhaltens vgl. Abschnitt A.II.2.a), S. 20 ff.

³⁶⁶ Die hier beschriebene Implementierungsstrategie ist in der Literatur auch als Bombenwurfstrategie beschrieben worden, vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180 ff.; Krüger 1997a, S. 828. Um den negativen Beigeschmack des Begriffs Bombenwurf zu vermeiden, wird hier von direkтивem Wandel gesprochen.

Merkmal	Ausprägung
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • kurzer Zeitrahmen • hohe Wandlungsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern • stark ausgeprägte Führungsqualitäten in der Wandlungskoalition • Mindestmaß an Wandlungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • schnelle Ergebnisse • einheitliches, abgestimmtes Vorgehen • Überraschungseffekt
Anzahl der Wandlungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • wenige Macht- und Fachpromotoren unterstützt von externen Beratern
Art des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell weitreichend, aber wenig tiefgreifend
Timing-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Event-Pacing
Verlaufsrichtung der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down
Durchsetzungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Macht, Mikropolitik
Ansprache der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Außerhalb der Wandlungskoalition keine Differenzierung zwischen Promotoren und Opponenten
Art der Veränderung mentaler Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis durch Gestaltung der Aktivierungssituation
Gefahren / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • kurzfristige Perspektive, ohne Absicherung des Ergebnisses kein langfristiger Wandel • Vernachlässigung der Akzeptanz als tragender Basis des Wandels • ungeeignet für tiefgreifenden Wandel • Unterschätzen von Fähigkeitsbarrieren bei der konzeptionellen Gestaltung des Wandels • eventuell vorhandenes Wissen an der Basis wird nicht genutzt

Abb. C-9: Merkmale direktiven Wandels

Der Fall eines eng gesteckten Zeitrahmens für die Implementierung bei **reaktivem Wandlungsverhalten** ist mit weniger positiven Assoziationen verbunden. Immer dann, wenn ein Wandlungsbedarf erst sehr spät erkannt wird oder bisherige Wandlungsversuche erfolglos waren, verbleibt wenig Zeit, das Versäumte aufzuholen. Das Instrumentarium zum Wandlungstiming zeigt in solchen Fällen häufig bereits sehr hohe Misfitkosten, so daß jedes weitere Zögern den Fortbestand der Unternehmung gefährden könnte. Der **direktive Wandel** ist daher auch eine typische **Krisenstrategie** (vgl. Abb. C-9). In Deutschland bedarf es häufig des Eingreifens des Aufsichtsrats, der wenig wandlungsbereite Vorstände gegen anerkannte Macher und Krisenmanager austauscht, um so eine hohe Wandlungsbereitschaft im Topmanagement zu schaffen. Sind trotz offensichtlicher Krise die Mitarbeiter nur widerwillig zum Wandel bereit, so

lassen dann alle Rahmenbedingungen einen direktiven Wandel als Implementierungsstrategie angeraten erscheinen.

Hinsichtlich des **Timing** von direktivem Wandel kann im Sinne eines **Event-Pacing** der Austausch von Topmanagern sowohl als Startzeitpunkt des Transformationsprozesses als auch zum Start der Durchsetzungsphasen genutzt werden. Die durch die veränderte Personenkonstellation neue Aktivierungssituation kann an solche mentalen Modelle geknüpft werden, die das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung steuern. Time-Pacing als Timing-Konzept läßt sich hingegen nur bedingt mit direktivem Vorgehen bei der Implementierung vereinbaren. Regelmäßig wechselnde Vorgaben 'von oben', ohne Beteiligung der Betroffenen, sind zwar denkbar, führen auf Dauer jedoch zu Verunsicherung und Demotivation der Mitarbeiter.³⁶⁷ Bei in der Unternehmung etabliertem **Time-Pacing** sollte direkter Wandel deshalb lediglich als einmalige Implementierungsstrategie angewendet werden und nicht regelmäßig zum Einsatz kommen.

Die Durchsetzung des von der Wandlungskoalition erarbeiteten Wandlungskonzepts erfolgt in erster Linie durch Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis unterstützt durch gezielten Machteinsatz. Dabei wird nicht zwischen Promotoren und Opponenten unterschieden. Dieses einseitige Vorgehen ermöglicht zwar schnelle Ergebnisse, birgt aber ein **hohes Akzeptanzrisiko** in sich. Aus dieser Sicht erscheint direkter Wandel ungeeignet zur Bewältigung tiefgreifenden Wandels, wie die nachfolgenden Überlegungen aus Sicht der Theorie mentaler Modelle belegen.

b) Direktiver Wandel aus Sicht der Theorie mentaler Modelle

Ziel einer direktiven Vorgehensweise ist eine möglichst **schnelle und abgestimmte Verhaltensänderung** der Mitarbeiter. Der vorgegebene enge Zeitrahmen verbietet jedoch den Aufbau neuer mentaler Modelle, welche die angestrebten Verhaltensweisen abbilden und leistungsfördernd steuern würden. Eingriffe in den mentalen Regelkreis der Mitarbeiter oder eine Modellneubildung sind zwar möglich, werden innerhalb des abgesteckten Zeitrahmens jedoch zu keinen Ergebnissen führen. Zur Erzielung des angestrebten Verhaltens muß deshalb auf **vorhandene mentale Modelle** der Mitarbeiter zurückgegriffen werden. Obwohl es langfristig wichtig ist, daß die Mitarbeiter die neue Situation begreifen und die Notwendigkeit ihrer Verhaltensänderung auch in ihren Beschreibungs- und Erklärungsmodellen verankern, ist unter den gegebenen Umständen eine Phase der Problemerkennung im Rahmen der mentalen Modellbildung jedoch unbedingt zu vermeiden.

Ähnlich verhalten sich erfahrene Eltern, die ihren Kindern in kritischen Situationen, z.B. beim Schwimmen in einem Bergsee, durch 'Vorspiegelung falscher Tatsachen' die Angst vor einem neuen Problem nehmen und ihnen zu einer Problembewältigung helfen. "Es ist nicht tief, ich kann hier stehen. Schwimm ruhig weiter!" Das Kind greift auf bewährtes Problemlösungsverhalten zurück und die neue, eigentlich schwierige

³⁶⁷ Aus solchem Verhalten des Topmanagements resultiert das als 'erlernte Hilflosigkeit' bezeichnete Verhalten der Mitarbeiter (vgl. S. 70).

Situation wird gemeistert. Dies heißt nicht, daß eine vorhandene Krisensituation verschwiegen werden müßte. Auch die bewußte Aktivierung von vorhandenen 'Krisenmodellen' mit 'Notlaufeigenschaften' führt unverzüglich zum angestrebten Verhalten, wenn diese mentalen Modelle vorhanden sind und regelmäßig geübt wurden. Nicht ohne Grund führen Schulen regelmäßig Feueralarmübungen durch, um im Ernstfall eine Panik zu vermeiden, und auf eingespielte Verhaltensweisen zurückgreifen zu können. Auch in Unternehmungen können 'Feueralarmübungen' zum Aufbau kollektiver mentaler Modelle genutzt werden. Im Zuge direktiven Wandels können diese dann aktiviert und zur Erzielung abgestimmten Krisenverhaltens genutzt werden.

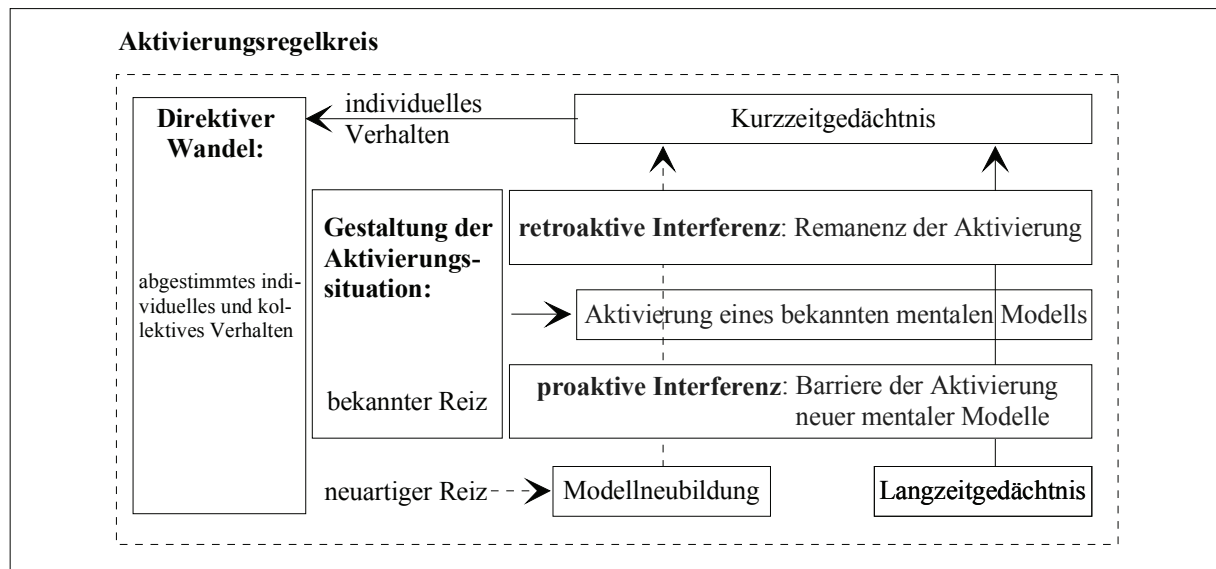


Abb. C-10: Steuerung direktiven Wandels im Aktivierungsregelkreis

Im Beispiel des Feueralarms wird die Bedeutung der **Gestaltung der Aktivierungssituation** deutlich. Die Reize müssen so ausgeprägt sein, daß ein dem Mitarbeiter bekanntes Problem wahrgenommen wird (vgl. Abb. C-10). Ziel ist es, eine Verhaltenssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene zu vermeiden, und mentale Modelle zu aktivieren, die das Verhalten auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster oder gar der sensomotorischen Ebene steuern. Eine Aktivierung mentaler Modelle, die das Verhalten auf der intellektuellen Ebene steuern, könnte nicht nur zu Verzögerungen führen, sondern auch die Identitätsgrenzen der Mitarbeiter in Frage stellen und damit dem angestrebten Problemlösungsverhalten die Basis rauben. Um im Beispiel des Feueralarms zu bleiben: Wenn die Betroffenen beginnen darüber nachzudenken, ob das Feuer in ihrem oder einem anderen Gebäude ausgebrochen ist, verzögert sich nicht nur die Evakuierung des Gebäudes, sondern einige Mitarbeiter könnten auch zu dem Schluß kommen, daß es in ihrem Gebäude gar nicht brennt und an ihrem Arbeitsplatz bleiben. Fehlen jedoch einzelne Mitarbeiter am Sammelpunkt, muß der ganze Rettungsprozeß einen anderen Verlauf nehmen und eine Suche nach den vermeintlich Vermissten gestartet werden. In den einzelnen Phasen des Transformationsprozesses sind deshalb durch Gestaltung der Aktivierungssituation bewußt **proaktive**

Interferenzen aufzubauen, die eine Modellneubildung verhindern und eine Steuerung des Mitarbeiterverhaltens alleine aus dem Aktivierungsregelkreis gewährleisten.

Die Gefahren des hier beschriebenen Vorgehens liegen auf der Hand. Direktiver Wandel kann nur dann zum Erfolg führen, wenn der 'Direktor' weiß, wie mit in den mentalen Modellen der Mitarbeiter abgebildetem oder nur leicht verändertem Problemlösungsverhalten der Transformationsprozeß gemeistert werden kann.³⁶⁸ Hierzu sind herausragende Qualitäten innerhalb der im Falle direktiven Wandels aus nur wenigen Personen bestehenden Wandlungskoalition notwendig. Um aus den vorhandenen Verhaltensweisen der Mitarbeiter ein realistisches Wandlungskonzept erarbeiten zu können, müssen in ausreichendem Maße sowohl Know-why als auch Know-what und Know-how verfügbar sein. Zugunsten der schnelleren Implementierung wird bewußt in Kauf genommen, eventuell außerhalb der Wandlungskoalition vorhandenes wichtiges Wissen nicht zu berücksichtigen (vgl. Abb. C-11).

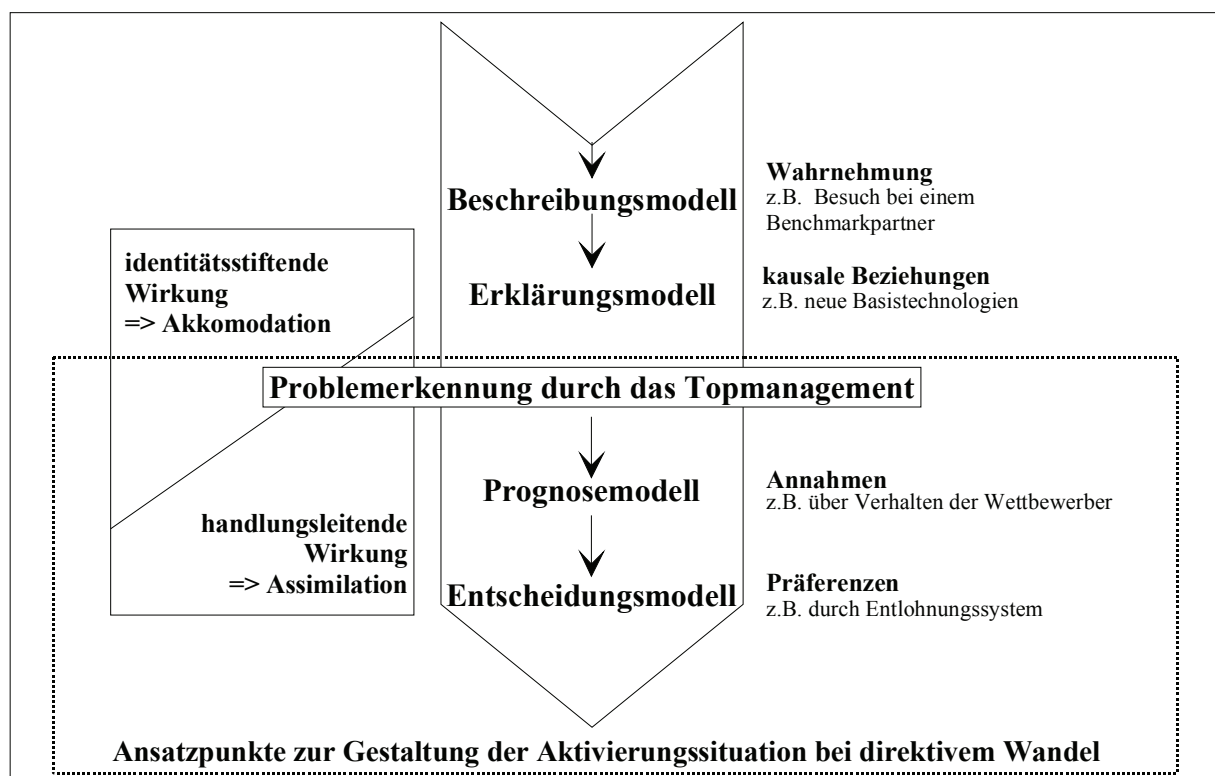


Abb. C-11: Aktivierungssituation bei direkтивem Wandel

Eine direkte Implementierungsstrategie setzt daher auch ein Mindestmaß an **Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten** voraus. Wichtig ist, daß die Mitarbeiter an eine korrekte Problemerkennung durch das Topmanagement glauben. Unter dieser Voraussetzung reicht es aus, in der Aktivierungssituation mitzuteilen, welches Know-how zur Problembewältigung erforderlich ist. Solange 'die da oben wissen, was sie tun' genügt es, erst nach Abschluß des Wandlungsprozesses zu kommunizieren, warum der

³⁶⁸ Sollte dies nicht möglich sein, so muß eine andere Implementierungsstrategie gewählt werden, die auch Zeit für Eingriffe in den mentalen Regelkreis zur Veränderung der mentalen Modelle zuläßt.

Wandel notwendig war, welche neuen Aufgabenstellungen nun erfüllt werden und wie die Mitarbeiter zur Bewältigung der Krise beigetragen haben.

Zur Gestaltung der Aktivierungssituation stehen dem Wandlungsmanagement alle Optionen offen, die sich im Prozeß der mentalen Modellbildung auf Annahmen hinsichtlich der Szenarien in **Prognosemodellen** oder Präferenzen in den **Entscheidungsmodellen** auswirken. Derartige Reize verlangen überwiegend assimilative Prozesse der Veränderung mentaler Modelle. Zur Aktivierung des gewünschten Krisenbewältigungsverhaltens können besondere Ereignisse aus dem Unternehmungsumfeld genutzt werden, z.B. neue Informationen über Veränderungen im Wettbewerb (bspw. die Ankündigung des Kauf von Bankers Trust durch die Deutsche Bank Ende November 1998). Die Konkurrenz kann dieses Ereignis dazu nutzen, ein vorbereitetes Wandlungsprogramm zu starten. Unterstützt wird dieses **Event-Pacing** durch gezielte Eingriffe in die Präferenzstruktur bei den Entscheidungsmodellen, z.B. durch konditionierenden oder sanktionierenden Machteinsatz. Aktivierende Reize, die erst als neue Elemente in Beschreibungs- oder Erklärungsmodelle aufgenommen werden müssen, also Prozesse der Akkommodation verlangen, sollten bei der Gestaltung der Aktivierungssituation hingegen vermieden werden. Solche Reize berühren die Identitätsgrenzen der Mitarbeiter und verhindern ein schnelles, abgestimmtes kollektives Verhalten.

c) Direktive Entscheidungen im Transformationsprozeß

Ein direkter Wandel erfordert nicht nur kompetente Personen in der Wandlungskoalition, sondern auch ein abgestimmtes Vorgehen und Timing hinsichtlich der einzelnen Teilaufgaben innerhalb der Phasen des Transformationsprozesses. Grundsätzlich kann direkter Wandel als Paradebeispiel der Trennung von Führungs- und Ausführungsaufgaben angesehen werden. Alle konzeptionellen Entscheidungen bis einschließlich des Schaffens der Wandlungsbedingungen in Phase 5 des Transformationsprozesses liegen in der Hand von wenigen Personen, wohingegen der Rest der Unternehmungsglieder das Wandlungskonzept lediglich ausführt (vgl. Abb. C-12). Nur die Wandlungskoalition ist an der inhaltlichen Ausgestaltung des Wandlungskonzepts beteiligt. Aus diesem Grund ist die **Auswahl und Aktivierung der Wandlungsträger** in noch höherem Maße als bei anderen Implementierungsstrategien eine **Schlüsselphase** für direkten Wandel.

Der größte Vorteil dieser Implementierungsstrategie, schnelle Anfangserfolge aufgrund von Überraschungseffekten, läßt sich nur dann realisieren, wenn die richtigen Leute involviert sind. Schlüsselpersonen sowohl unter Machtgesichtspunkten als auch hinsichtlich ihrer Fachkompetenz müssen in Abhängigkeit von der Einschätzung ihrer Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz entweder als Wandlungsträger aktiviert oder aber bewußt ausgeschlossen und umgangen werden. Ziel ist der Aufbau einer **faktischen Wandlungskoalition**, die sich über den gemeinsam verfolgten Zweck im klaren ist.

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
1. Wandlungsbedarf bestimmen → Daueraufgabe und damit unabhängig von der Art der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren • Chancen/Risiken des Wandels abschätzen 	Unternehmungsspitze (Leitungsorgan, Gesellschafter, Aufsichtsorgan) unterstützt durch Führungsstäbe, externe Berater
2. Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeld analysieren • Koalition des Wandels bilden, z.B. 'Triumvirat' → nur wenige Personen einbeziehen	Mitglieder eines Leitungsgremiums
3. Wandlungskonzept entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene mentale Modelle analysieren • potentielle Startereignisse für Event-Pacing suchen • Entscheidung für ein Wandlungskonzept • Aktivierungssituation konzipieren 	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern
4. Wandlungskonzept kommunizieren → erfolgt in Phase 8	<ul style="list-style-type: none"> • keine Kommunikation des Konzepts außerhalb der Wandlungskoalition 	
5. Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Aktivierungssituation, z.B. neues Anreizsystem • Setzen von retroaktiven Interferenzen, z.B. durch 'Feueralarmübungen' 	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern
6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen → integriert in Phase 7	<ul style="list-style-type: none"> • keine Aktivitäten vor Start des Wandlungsprogramms 	
7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • abgestimmtes, kollektives Wandlungsverhalten gemäß direktivem Konzept 	Alle betroffenen Mitarbeiter
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Aufbau neuer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle durch Kommunikation der Hintergründe des Wandels • Absicherung des neuen kollektiven Verhaltens durch Kommunikation des Wandlungserfolgs • Strenge Sanktionen gegen 'Ausreißer' 	Unternehmensleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Abb. C-12: Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsteilung bei direktivem Wandel

Es ist nicht unüblich, daß die faktische Wandlungskoalition nicht mit der Gruppe der formalen Träger der Unternehmung übereinstimmt. Ausgehen kann die Aktivierung der Wandlungsträger jedoch nur von einem Mitglied eines Leitungsgremiums, im Fall einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht der Vorstand oder der Aufsichtsrat. In

der Praxis häufig anzutreffen ist das sogenannte ‘**Triumvirat**’ aus Vorstandsvorsitzendem, Aufsichtsratsvorsitzendem sowie Betriebsratsvorsitzendem.³⁶⁹ Dieses informelle Dreiergremium hält als Dreigestirn die faktische Trägerschaft. Bevor in den formalen Gremien Entscheidungen abgestimmt werden, hat das Triumvirat bereits den Gang der Dinge beschlossen.

Bei der Auswahl potentieller Wandlungsträger durch die Initiatoren ist zunächst das **Kraftfeld der Implementierung** zu analysieren. Es gilt, potentielle Promotoren und Opponenten zu identifizieren. Erfahrene Manager wissen meist genau, welcher Vorstandskollege unentbehrliche Beiträge zur Entwicklung eines schlüssigen Wandlungskonzept leisten kann, und welcher Kollege den Wandel zu verhindern suchen wird. Innerhalb der Wandlungskoalition sollten Macht- wie Fachpromotoren vertreten sein, um nach Abklingen des geplanten Überraschungseffekts nachträglich geäußerten Bedenken entgegenzutreten zu können. Auf der anderen Seite darf die Wandlungskoalition aber auch nicht zu groß sein, um nicht den Erfolg des direktiven Wandels zu gefährden. Im Zweifelsfall sind auch zusätzliche Promotoren des Wandels außen vor zu halten. Des weiteren ist es für weitreichende Wandlungskonzepte empfehlenswert, **externe Berater** in die Wandlungskoalition mit einzubeziehen, die bei der Erarbeitung des Wandlungskonzepts wertvolle Fach- und Methodenkompetenz einbringen. Da externe Berater außerdem im Sinne des Kraftfelds der Implementierung neutral sind, lassen sich auf diese Weise rechtliche und technologische Detailfragen zuverlässig abklären, ohne daß die Geheimhaltung des geplanten Wandels gefährdet ist. Zusätzlich kann der Name renommierter Berater später zur Absicherung des Wandels eingesetzt werden.

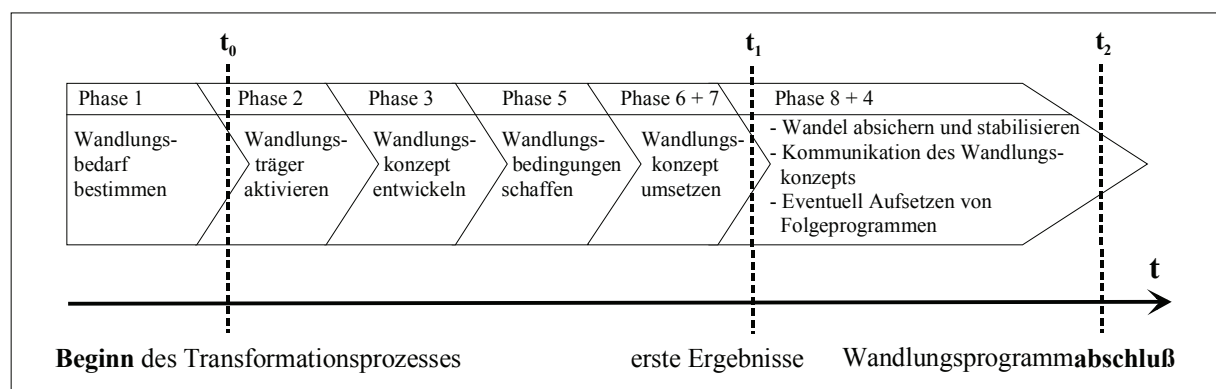


Abb. C-13: Teilaufgaben des Transformationsprozesses bei direktivem Wandel

Steht die Wandlungskoalition, so ist ein Wandlungskonzept zu entwickeln, und es gilt, geeignete Wandlungsbedingungen zu schaffen (Phasen 3 und 5 des Transformationsprozesses, vgl. Abb. C-13). Im Gegensatz zu den anderen Implementierungsstrategien entfällt bei direktivem Wandel die frühe Kommunikation des Wandlungskonzepts (Phase 4), bzw. sie dient der Absicherung der erzielten Ergebnisse (Phase 8). Außerhalb der Wandlungskoalition darf kein Verdacht hinsichtlich eines geplanten Wandels aufkommen, da sonst die Vorteile der schnellen Durchsetzung verloren gehen. Stellt

³⁶⁹ Vgl. Bleicher et al. 1989, S. 77 ff.

sich heraus, daß doch Schlüsselinformationen die Wandlungskoalition verlassen haben, so ist zu überlegen, ob unter den gegebenen Umständen nicht besser die Implementierungsstrategie gewechselt wird, z.B. zum partizipationsergänzten Generalplan.

Zur **Entwicklung eines Wandlungskonzepts** ist zunächst zu analysieren, welche individuellen und kollektiven Verhaltensweisen in der Unternehmung vorhanden sind. Insbesondere als 'Notfallprogramme' auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster verankerte kollektive Handlungsweisen müssen erhoben und darauf überprüft werden, ob sie zur Bewältigung des Wandlungsprozesses eingesetzt werden können. Anhaltspunkte sind in der Unternehmungshistorie zu suchen, z.B. alte Feindbilder oder in früheren Krisen bewährte Maßnahmenpakete. Diese Merkmale können später zur Gestaltung der Aktivierungssituation genutzt werden.

Parallel zur Erhebung von verfügbaren Verhaltensmustern sind die Entwicklungen in relevanten Umfeldern zu beobachten, um Ereignisse herauszufiltern, die als **Start-Event** für die Durchsetzungsphasen genutzt werden könnten. Im Zweifelsfall ist ein die Mitarbeiter aus dem Alltag wachrüttelnder Event künstlich zu gestalten, z.B. die Berufung eines als 'Retter' bekannten Topmanagers.³⁷⁰ Das von den einzelnen organisatorischen Einheiten und individuellen Mitarbeitern im Verlauf des Wandlungsprozesses erwartete Verhalten muß sehr detailliert geplant werden. Insbesondere sind vorhandene **personale Grenzen der Wandlungsfähigkeit** zu beachten, die in der Identität der Mitarbeiter begründet liegen. Derart tiefgreifender Wandel erfordert Zeit, während direkter Wandel auf kurzfristige Ergebnisse abzielt. Direktiver Wandel ist daher nicht geeignet, um tiefgreifenden Wandel zu erzielen.³⁷¹ Aus dieser Restriktion heraus wird bei direkтивem Wandel außerhalb der Wandlungskoalition auch nicht zwischen Promotoren und Opponenten differenziert. Bildlich gesprochen gleicht direkter Wandel dem Versuch, das Kraftfeld der Implementierung durch einen 'Stoß' in eine vorgegebene Richtung zu 'schubsen', anstelle durch sequentielle Änderung der Ausrichtung der Teilkkräfte die Richtung der resultierenden Kraft zu verändern.

Wichtig zur Erzielung des angestrebten kollektiven Verhaltens der Unternehmung ist die **Gestaltung der Aktivierungssituation**, insbesondere zur Vermeidung von Bereitschaftsbarrieren. Aus Sicht der Theorie mentaler Modelle kann schneller Wandel nur durch Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis erzielt werden. Die Aktivierung der richtigen mentalen Modelle entscheidet daher über Erfolg oder Mißerfolg des Wandlungsprogramms. Voraussetzung ist, daß die aktivierenden Reize von den Mitarbeitern mit vorhandenen mentalen Modellen assoziiert werden. Neben dem Rückgriff auf in der Firmengeschichte verankerten Reizen, wie z.B. einem seit Jahren prophezeiten Katastrophenszenario, bieten sich hierzu herausragende Reize aus der Vergangenheit an, die im Flashbulb-Memory der Mitarbeiter verankert sein könnten. Durch eine Aktivierung der erwünschten mentalen Modelle anhand solcher Reize können auf **mangelndem Wandlungsbedarf** basierende Wandlungsbarrieren umschifft werden.

³⁷⁰ Ein ähnliches Vorgehen läßt sich regelmäßig im Fußballgeschäft beobachten, wo der Austausch des Trainers oder die Verpflichtung eines 'Stars' stets als Wende zum Besseren gefeiert wird.

³⁷¹ Dennoch kann ein langfristiges, tiefgreifendes Wandlungsprogramm mit einem direktiven Teilprogramm gestartet werden. Zu Kombinationsmöglichkeiten vgl. Abschnitt C.IV.2, S. 196 ff.

Eine **Analyse der Identitätsgrenzen** der Mitarbeiter liefert Hinweise, wie die Wahrnehmung durch die identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle verzerrt wird.³⁷² Bei der Gestaltung der Aktivierungssituation kann dann gezielt auf Effekte wie Stereotypenbildung oder Halo-Effekte gesetzt werden. Ebenso ist eine gezielte Beeinflussung hinsichtlich internaler oder externaler Attribution möglich.³⁷³ Der Aufbau externaler Attribution bewirkt, daß die Mitarbeiter gewisse Dinge als eindeutig außerhalb ihrer Aufgabengrenze ansehen und sie daher als gegeben hinnehmen. Auf der anderen Seite kann hinsichtlich internal attribulierter Sachverhalte auf ein höheres persönliches Engagement der Betroffenen gesetzt werden. Zur Absicherung der Aktivierungssituation sind ebenfalls schon in Phase 5 des Transformationsprozesses **retroaktive und proaktive Interferenzen** zu planen, die die erwünschten mentalen Modelle im Kurzzeitgedächtnis der Mitarbeiter aktiviert halten und eine Modellneubildung verhindern. Dies kann z.B. durch die selektive, zum Teil frühzeitige Streuung von Teilinformationen erfolgen, die sich im Kontext der Aktivierungssituation in den Augen der Mitarbeiter als Puzzlestein erweisen, der zu einem schlüssigen Gesamtbild verhilft. Auf diese Weise können durch Maßnahmen im Vorfeld potentielle **Bereitschaftsbarrieren** abgepuffert werden.

Zum Schaffen der Wandlungsbedingungen zählt ebenfalls, durch den Aufbau von Anreiz- und Sanktionssystemen **Einfluß auf die Präferenzstruktur** der Mitarbeiter zu nehmen. Im Idealfall führen veränderte Systeme unter den bisherigen Rahmenbedingungen nicht zu einer anderen Priorisierung der Entscheidungsalternativen, im Kontext der Aktivierungssituation ergibt sich jedoch eine eindeutige Präferenz zugunsten des von der Wandlungskoalition angestrebten Verhaltens. Auch diese Eingriffe in das **Kulturverstärkungssystem** dienen dem Abbau potentieller Bereitschaftsbarrieren.³⁷⁴

Sind die Wandlungsbedingungen geschaffen, kann mit den Eintreten des als Startzeitpunkt gewählten Events die **Umsetzung des Wandlungsprogramms** in Stufe 7 des Transformationsprozesses erfolgen. Kennzeichnend für direktiven Wandel ist, daß die Umsetzung als ‘Gesamtwurf’ erfolgt und keine kurzfristig realisierbaren Vorhaben oder Pilotprojekte durchgeführt werden. Zugunsten der schnelleren Umsetzung entfällt Phase 6 des Transformationsprozesses. Ein direkter Wandel zielt immer auf schnelle, greifbare Ergebnisse. Der durch direktiven Wandel angestrebte Zustand der Unternehmung muß funktionsfähig sein und auf Anhieb Ergebnisse im Tagesgeschäft liefern. In Analogie zu den Projektprozessen des Wandels kann der geplante ‘Gesamtwurf’ als erste Version eines Versionenkonzepts angesehen werden, die anschließend als Grundlage für Wandlungsprogramme mit langfristigeren und tiefgreifenderen Wandlungszielen dienen kann.³⁷⁵

³⁷² Vgl. Abschnitt B.II.1.c), S. 66 ff.

³⁷³ Zur Attributionstheorie vgl. S. 70.

³⁷⁴ Zum Kulturverstärkungssystem vgl. S. 91.

³⁷⁵ Genau deshalb wird direkter Wandel in der Praxis zur Bewältigung von Krisen angewendet. Auf direktiven Wandel folgt meistens ein längerfristig angelegtes Wandlungsprogramm, das tiefgreifenden Wandel zum Gegenstand hat, vgl. Abschnitt C.IV.2.b), S. 199 ff.

Die Umsetzung direktiven Wandels muß im ersten Anlauf gelingen, um die erwünschten Überraschungseffekte zu erzielen. Nur wenn sich das Konzept im Alltag als funktionsfähig erweist, können in der letzten Phase des Transformationsprozesses die erzielten Veränderungen auch abgesichert und stabilisiert werden. Die Stärke direktiven Wandels, die schnelle Umsetzung aufgrund **gezielter Fremdsteuerung** der Mitarbeiter durch Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis, ist gleichzeitig die größte Schwäche dieser Implementierungsvariante. Es besteht die Gefahr, daß die Mitarbeiter zwar einmalig das gewünschte Verhalten zeigen, sich aber durch das direkte Vorgehen hintergangen und ausgenutzt fühlen und das Ergebnis des Wandlungsprozesses boykottieren. Diese Effekte können nur dann vermieden werden, wenn es gelingt, im mentalen Regelkreis die Notwendigkeit und die Vorgehensweise des direktiven Wandels ex post in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen der Mitarbeiter zu verankern.

Mehr als bei anderen Implementierungsstrategien hängt daher der langfristige Erfolg des Wandlungsprogramms bei direktivem Wandel von den **Aktivitäten der Absicherung** der Ergebnisse des Transformationsprozesses ab. Die Mitarbeiter wissen, daß sie ein bestimmtes Problemlösungsverhalten gezeigt haben, sind sich aber darüber im Unklaren, welches Problem es zu lösen galt. Anhand der Erkenntnisse über mentale Modelle empfiehlt es sich, in der letzten Phase des Transformationsprozesses die Mitarbeiter einen gesteuerten Prozeß der mentalen Modellbildung durchlaufen zu lassen, der mit einer Problemerkennungsphase beginnt und mit der Dokumentation der erfolgreichen Problembewältigung endet. Ziel dieses Vorgehens ist, daß die Mitarbeiter im Nachhinein sowohl den Wandlungsbedarf erkennen (Know-why), den direktiven Wandel als die richtige Vorgehensweise verifizieren (Know-what) und ihr fremdgesteuertes Verhalten als individuellen Beitrag zum dokumentierten Wandlungserfolg verinnerlichen. Die nachträgliche Legitimation des direktiven Wandels kann zusätzlich mit harten Sanktionen gegenüber 'Verrätern' untermauert werden. Ebenso belegen Beispiele aus der Unternehmungspraxis, wie eine gute **Öffentlichkeitsarbeit** einen abgeschlossenen direktiven Wandel ex post verankern kann.

Als Jan Verstynen als Nachfolger des zuletzt glücklosen **Brau & Brunnen AG** Vorstandsvorsitzenden Ebeling angekündigt wurde, wußte niemand, was von dem bisher unbekannten Rheinländer zu halten sei. Mit einem Paukenschlag entließ Verstynen als erstes die von Vorgänger Ebeling angeheuerten McKinsey-Berater und stoppte das von ihnen begonnene Sanierungsprogramm. Seine Bemühungen, die vorhandenen Kapazitäten auszulasten, wurden von groß angelegten Werbekampagnen vor allem für die Premiummarken Jever, Brinkhoffs No. 1 und Appolinaris begleitet. Dies wurde in der Presse positiv aufgenommen, und auch der Aktienkurs schaffte die Trendwende. Die Wirkung der positiven Presse auf die von vielen erfolglosen Wandlungsprogrammen verunsicherten Mitarbeiter blieb nicht aus und der neue Mann an der Spitze gewann das Vertrauen der Mitstreiter.³⁷⁶

Die Verankerung des neuen Unternehmungszustands in den mentalen Modellen der Mitarbeiter ist nicht nur ein individueller Prozeß. Auch in den **kollektiven mentalen Modellen** und damit in der **Unternehmenskultur** muß der Abschluß des Wandlungsprozesses abgebildet werden. Bei für direktiven Wandel typischem, weniger tief-

³⁷⁶ Vgl. Tödtmann 1998, S. 90.

greifendem Wandel läßt sich im Idealfall der Wandlungsprozeß mit der bisherigen Vision und Mission der Unternehmung vereinbaren. Eingriffe in das Kulturleitsystem lassen sich dann vermeiden. Es genügt eine Anpassung des **Kulturverstärkungssystems**, was eventuell schon im Rahmen der Schaffung der Wandlungsbedingungen geschehen ist. Im Zuge der Sicherung der Wandlungsergebnisse können aber zum endgültigen 'Einfrieren' des erzielten Ergebnisses zusätzliche Anreize im Entlohnungs- und Personalentwicklungssystem an die erzielten Wandlungserfolge geknüpft werden. Die Mitarbeiter müssen spüren, daß erfolgreicher Wandel sich lohnt.

d) Praxisbeispiel: Die Entstehung der Daimler-Chrysler AG

Ein Erfolgsbeispiel für die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebene Implementierungsstrategie des direktiven Wandels liefert das Vorgehen bei der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler zur Daimler-Chrysler AG. Nachfolgend wird dieser Vorgang mit dem Fokus auf die ehemalige Daimler-Benz AG und das Vorgehen von Initiator Jürgen Schrempp analysiert.³⁷⁷

Hinsichtlich des Aktivitätsgrads handelt es sich bei der Fusion der beiden Konzerne um eine antizipierte Änderung und damit um ein **proaktives Wandlungsverhalten**. Ziel war es, mit der Fusion der erwarteten Konzentration in der Automobilbranche zu begegnen und selbst Einfluß auf die Wettbewerbsstruktur zu nehmen. Im Herbst 1997 vermutete Jürgen Schrempp einen Wandlungsbedarf. Er erteilte der Konzernentwicklung unter Leitung von Eckhard Cordes den Auftrag, Alternativen zur Einmarkenstrategie des ehemaligen Mercedes-Chefs Helmut Werner zu erarbeiten, und Chancen und Risiken von Akquisitionen auszuloten. Zu diesem frühen Zeitpunkt waren keine für die Marke Mercedes-Benz verantwortlichen Manager in die Überlegungen eingeweiht. Ergebnis war Anfang Januar 1998 eine Shortlist an Übernahmekandidaten, an deren Spitze Chrysler, Honda und Nissan Diesel standen. Damit war die erste Phase des Transformationsprozesses abgeschlossen, und die eigentliche Implementierung begann.

Prinzipiell hätte der zwar beginnende, aber noch langsam verlaufende Konzentrationsprozeß in der Automobilbranche genügend Zeit für eine andere Implementierungsstrategie gelassen. Jürgen Schrempp war jedoch durch die Schwierigkeiten beim Verkauf von Rolls-Royce durch den Vickers Konzern gewarnt und entschloß sich für einen direktiven Wandel. Schließlich mußte auch er, ähnlich wie der Vickers Chef, seine Aktionäre dazu bringen, auf der Hauptversammlung einer Fusion zuzustimmen. Er setzte daher bewußt auf Geheimhaltung und den Überraschungseffekt eines direktiven Wandels.

Als nächsten Schritt galt es, die entscheidenden **Wandlungsträger zu aktivieren**. Aufgrund seiner Machtposition als CEO der Chrysler Corporation war der erste Gesprächspartner Bob Lutz. Schrempp nutzte noch im Januar 1998 einen USA-Aufent-

³⁷⁷ Die Analyse der Fusion von Daimler-Chrysler basiert auf den Quellen Appel/Hein 1999; Behrens 1998, S. 51 ff.; Glöckner et al. 1998, S. 20 ff.; o.V. 1998b, S. 12 ff.; Röhl/Wolfsgruber 1998, S. 28 ff.; Rother/Behrens 1998, S. 56 ff.; Linden 1998, S. 68 ff.

halt anlässlich der jährlichen Konferenz des US-Branchenblatts Automotive News, um ohne Aufsehen zu erregen bei einem Abstecher nach Auburn Hills die 1995 schon einmal begonnenen Verhandlungen wiederaufzunehmen. Bob Lutz zeigte hohe Wandlungsbereitschaft und schon nach einer Woche kam das endgültige Einverständnis. Beide waren sich einig, daß der Fusionsprozeß mit der Klärung von Einzelfragen, z.B. bei der Kooperation in Forschung & Entwicklung oder Produktion, drei bis fünf Jahre dauern würde. Da 1995 im ersten Anlauf die Fusion jedoch unter anderem an den Detailfragen und den Partikularinteressen von über 30 Projektteams gescheitert war, wurde einvernehmlich an der Implementierungsstrategie des direktiven Wandels mit dem Ziel der rechtlichen Vereinigung festgehalten. Die Ausgestaltung des weiteren Fusionsprozesses mit der Klärung der Einzelfragen sollte als Folgeprogramm gestaltet werden.³⁷⁸

Ende Januar tauchten in der Presse nach einer Äußerung des in bezug auf die Verhandlungen unwissenden Mercedes-PKW-Chefs Jürgen Hubbert Gerüchte um eine bevorstehende Akquisition auf, die Schrempp jedoch heftigst dementierte. Auf keinen Fall wollte er durch frühzeitige Informationen den Erfolg seiner Implementierungsstrategie gefährden. Nachdem zunächst nur die beiden Chefs mit ihren engsten Vertrauten Cordes (Daimler) und Valade (Chrysler) den groben Rahmen abgesteckt hatten, wurde ab Februar zur **Entwicklung eines Wandlungskonzepts** und der Klärung von Finanz- und Rechtsfragen ein externes Beraterteam von Goldman Sachs unter der Leitung von Alexander C. Dibelius in die Wandlungskoalition aufgenommen.³⁷⁹ Als zur **Schaffung der Wandlungsbedingungen** am 19. April 1998 auch der Rest des Daimler Vorstands und die Direktoren des Konzerns über die Fusionspläne informiert wurden, standen die finanztechnischen Modalitäten und die neue Führungsorganisation bereits fest. Manche Personen waren auch bewußt umgangen worden, wie z.B. Daimler Finanzvorstand Manfred Gentz, der angeblich aufgrund seiner nur rudimentären Englischkenntnisse als potentieller Wandlungsträger ausgeschieden war.

Die **Umsetzung des Wandlungskonzepts** startete am 7. Mai 1998 mit der Verkündung der Fusion auf einer Pressekonferenz in London. Knapp 1000 Medienvertreter wurden formlos, ohne Agenda und quasi über Nacht nach London gebeten. Alle Geladenen erschienen, und in Deutschland waren Jürgen Schrempp und Bob Eaton in den heute-Nachrichten und der Tagesschau zu sehen.³⁸⁰ Daimler Mitarbeiter und Aktionäre wurden auf diese Weise nicht nur informiert, sondern durch die Art der Präsentation positiv auf die Fusion eingestimmt. Wie das individuelle und kollektive Verhalten durch gezielte Gestaltung der Aktivierungssituation gesteuert wurde, zeigt das Beispiel des potentiellen Opponenten und ehemaligen Schrempp-Rivalen Manfred Gentz, der nicht der Wandlungskoalition angehört hatte. Aufgrund des Schlüsselreizes der Posi-

³⁷⁸ Wie langwierig und schwierig sich dieser Prozeß gestaltet, wurde bereits im September 1998 unter der Überschrift 'Schlaflose Nächte' in der Wirtschaftswoche diskutiert, vgl. Rother/Behrens 1998, S. 56 ff.

³⁷⁹ Auch Hilmar Kopper als Aufsichtsratsvorsitzender war immer über den Stand der Verhandlungen informiert. Er beteiligte sich jedoch nicht an der inhaltlichen Ausarbeitung des Wandlungskonzepts.

³⁸⁰ In Amerika war die Medienresonanz weniger groß. Einige Chrysler Mitarbeiter erfuhren die Fusion nicht über die öffentlichen Medien, sondern aus der Firmenzeitung, vgl. Wolff 1998, S. 30.

tion des Finanzchefs in der neuen Führungsorganisation zeigte er sich auf der Pressekonferenz und beschwerte sich nicht, daß man ihn bei der konzeptionellen Arbeit übergangen hatte. Als ähnlich gelungener Schachzug zur Vermeidung von identitätsbedingten Barrieren der Wandlungsfähigkeit ist die Einigung auf eine Doppelspitze als Führung des neuen Konzerns zu interpretieren. Auf diese Weise sehen Mitarbeiter beider Konzerne 'ihren' Mann an der Spitze der neuen Unternehmung und damit ihre Interessen gewahrt.

Zur **Absicherung des Wandels** in Phase 8 des Transformationsprozesses wurde die Öffentlichkeit mit einer Vielzahl an Informationen über die zu erwartenden Synergien und Wachstumsraten überflutet. Jeder der beiden Partner wurde mit seinen Stärken beschrieben, von denen der jeweils andere lernen sollte. Auf diese Weise wurde versucht, wichtige interne Identitätsmerkmale der Mitarbeiter auf die neue Konzernidentität zu übertragen. Teil der Absicherungsaktivitäten war es auch, daß Jürgen Schrempp bereits zu diesem Zeitpunkt betonte, daß die Fusion vor allem deshalb von Erfolg gekrönt war, weil bis zum Schluß nur Wenige zum Kreis der Eingeweihten zählten. Vor der Abstimmung in der Hauptversammlung, also vor dem eigentlichen Abschluß des Wandlungsprogramms, lobte er öffentlich die eigene Vorgehensweise, die Mitarbeit der Beteiligten und das überragende Ergebnis. Als dann auch der Aktienmarkt positiv auf die Ankündigung der Fusion reagierte, waren zwar immer noch Zweifler und Skeptiker zu hören, aber im Grunde war die Abstimmung auf der Hauptversammlung nur noch Formsache, und die rechtliche Vereinigung zum 1. Januar 1999 konnte ihren Lauf nehmen.

Zusammenfassend kann die Wahl der Implementierungsstrategie direktiven Wandels für den rechtlichen Zusammenschluß als voller Erfolg gewertet werden. In den Berichten über die Schwierigkeiten im jetzt laufenden Integrationsprozeß - wie z.B. die Frage nach der Entlohnung der leitenden Angestellten oder der Verwirklichung der angestrebten Synergien in Einkauf, Produktion und Vertrieb - werden jedoch auch die Nachteile dieser Vorgehensweise deutlich.³⁸¹

³⁸¹ Zitat Bob Lutz (Rother/Behrens 1998, S. 56): "Es ist ein bißchen wie bei einer Hochzeit. Nach den Flitterwochen kommen wahrscheinlich noch ein paar Probleme auf uns zu." Vgl. ebenso Appel/Hein 1999, S. 241 ff.; o.V. 1999c.

2. Transformation durch partizipationsergänzte Generalpläne

a) Voraussetzungen und Ziele partizipativen Vorgehens

Die Implementierungsstrategie des partizipationsergänzten Generalplans ist zeitaufwendiger als direkter Wandel, vermeidet aber einige Nachteile dieser sehr einseitigen Vorgehensweise. Zunächst kann durch Partizipation der betroffenen Mitarbeiter bei der Erarbeitung des Wandlungskonzept an der Unternehmungsbasis vorhandenes Wissen genutzt werden. Auch kommen bei diesem Vorgehen vorhandene Fähigkeitsbarrieren der Mitarbeiter eher zum Vorschein. Schließlich ist durch die frühzeitige Kommunikation des Wandels und die Beteiligung von Mitarbeitern mit höherer Akzeptanz zu rechnen, was diese Vorgehensweise der Implementierung auch für **tiefgreifendere Wandlungskonzepte** praktikabel macht.

Ein partizipationsergänzter Generalplan ist vor allem dann angeraten, wenn neben einer hohen **Wandlungsbereitschaft** der Entscheidungsträger auch bei den beteiligten Mitarbeitern ein Mindestmaß an Wandlungsbereitschaft vorhanden ist. Unter diesen Voraussetzungen wiegen die inhaltlichen Beiträge der Mitarbeiter den Nachteil der längeren Abstimmungsprozesse in einer größeren Wandlungskoalition auf. Da keine Geheimhaltung erforderlich ist, können auch von einzelnen Mitarbeitern identifizierte Wandlungsbedarfe den Ausgangspunkt für einen partizipationsergänzten Generalplan bilden. Wenn bei Initiative von der Unternehmungsbasis externe Entwicklungen nur einen engen Zeitrahmen erlauben, ist ein durch die Unternehmungsführung vorangetriebener partizipationsergänzter Generalplan die im Vergleich zu Bottom-up Vorgehensweisen schnellere und daher zu bevorzugende Variante der Implementierung.

Die durch einen Generalplan angestrebten **Ziele** sind, ähnlich wie bei direktem Wandel, das schnelle Erreichen von zählbaren Ergebnissen und ein einheitliches, abgestimmtes Vorgehen. Hinzu kommt **Akzeptanz** als eigenständige Zielgröße, welche durch die Partizipation der Mitarbeiter an der inhaltlichen Ausgestaltung des Wandlungskonzepts verfolgt wird. Die Zahl der Wandlungsträger ist daher notwendigerweise größer als bei direktem Wandel.

Ein Generalplan zielt üblicherweise auf **weitreichenden Wandel**, der alle Teilbereiche der Unternehmung betrifft. Da zumeist mehr Zeit zur Verfügung steht und die Akzeptanz als eigenständige Zielsetzung verfolgt wird, ist ein partizipationsergänzter Generalplan außerdem eher für tiefgreifenden Wandel geeignet als ein direkter Wandel ohne Beteiligung der Betroffenen. Die Verlaufsrichtung der Durchsetzung ist, wie auch die Kennzeichnung 'Generalplan' ausdrückt, innerhalb der Hierarchie **Top-down** gerichtet, wenn auch der Anstoß zum Wandel, die Partizipation von Schlüsselpersonen und eingebaute Feedback-Schleifen als Rückläufe in Bottom-up Richtung interpretiert werden können.

Innerhalb der verschiedenen **Aktivitätsgrade des Wandels** eignet sich ein partizipationsergänzter Generalplan tendenziell am besten für frühe oder ereignissynchrone **reaktive Anpassung** (vgl. Abb. C-14). In solchen Situationen sind Informationen über

einen Wandlungsbedarf schon öffentlich bekannt, was ein Mindestmaß an Wandlungsbereitschaft bei den betroffenen Mitarbeitern mit sich bringt, wie z.B. bei der Einführung des Euro. Auf der anderen Seite limitieren gerade Informationen über externen Wandel den für einen Transformationsprozeß zur Verfügung stehenden Zeitraum, so daß auch keine 'langsamere' Form der Implementierung empfohlen werden kann.

Merkmal	Ausprägung
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • kurzer Zeitrahmen für die Umsetzungsphase • jedoch Zeit für den Aufbau neuer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle • hohe Wandlungsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern • zumindest niedrige Wandlungsbereitschaft bei den Mitarbeitern • Mindestmaß an Wandlungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von an der Unternehmungsbasis vorhandenen Kompetenzen • schnelle Ergebnisse nach Umsetzung • einheitliches, abgestimmtes Vorgehen • Akzeptanz des Wandels bei den Mitarbeitern
Anzahl der Wandlungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere Zahl, jeder Teilbereich sollte vertreten sein • Impulse von der Basis durch organisatorische Regelungen auffangen
Art des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell weitreichend, auch für tiefgreifenden Wandel geeignet
Timing-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Event-Pacing
Verlaufsrichtung der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down, ergänzt durch Bottom-up Elemente
Durchsetzungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Macht, Mikropolitik
Ansprache der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Promotoren durch Information und Partizipation • Umgehen von Opponenten • Abfangen verdeckten Vorgehens durch institutionalisiertes Feedback
Art der Veränderung mentaler Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Schritt: Aufbau von Beschreibungs- und Erklärungsmodellen (mentaler Regelkreis, Regelkreis der Neubildung) • 2. Schritt: Gestaltung der Aktivierungssituation (Aktivierungsregelkreis)
Gefahren / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschätzen von Fähigkeitsbarrieren bei der konzeptionellen Gestaltung des Wandels • externe Kopplungen nicht genügend berücksichtigt • Kommunikation des Konzepts wird vernachlässigt • Zeitbedarf für Phasen 4 und 5 wird unterschätzt

Abb. C-14: Merkmale eines partizipationsergänzten Generalplans

Neben reaktivem Wandlungsverhalten ist grundsätzlich auch proaktiver Wandel in Form von partizipationsergänzten Generalplänen denkbar, jedoch überwiegen bei proaktivem Wandlungsverhalten meist die Argumente für Implementierungsstrategien mit stärkerer Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter oder für direktives Vorgehen. Hin-

sichtlich des **Timing** liegt es auf der Hand, bei früher Anpassung sich ankündigende Ereignisse im Sinne eines Event-Pacing als Start- oder Endzeitpunkt für den Transformationsprozeß zu wählen. Im Sinne eines Meilenstein-Konzepts kann Time-Pacing dann zur Abstimmung einzelner Projektprozesse auf den angestrebten Endzeitpunkt eingesetzt werden.

Der Erfolg des Wandlungsprozesses hängt schließlich auch von den **Führungsqualitäten** und dem Führungsanspruch der Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze im Zusammenspiel mit der Akzeptanz des Topmanagements bei den Mitarbeitern ab. Zur Durchsetzung von Generalplänen und der Einhaltung des Zeitbudgets bedarf es des Machteinsatzes ebenso wie eines geschickten politischen Verhaltens. Verlaufen die Abstimmungsprozesse innerhalb der Wandlungskoalition durch die partizipativen Regelungen zu schleppend, so können die externen Entwicklungen ein hartes Durchgreifen und die Rücknahme der Mitarbeiterbeteiligung notwendig machen. In solchen Fällen ist abzuwägen, ob das begonnene Konzept zu Ende geführt werden soll, oder ob im Sinne eines direktiven Wandels bei einem neuen Konzept bewußt auf Überraschungseffekte und Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis ohne die Veränderung von Beschreibungs- und Erklärungsmodellen gesetzt wird.

Als **Paradebeispiel** eines partizipationsergänzten Generalplans kann die Einführung einer neuen Produktionsmethode oder einer neuen Software gelten, z.B. der Fertigungsanlauf neuer Modelle in der Automobilindustrie, die Umstellung von SAP R/2 auf R/3, die Einführung der Fakturierung in Euro etc. Aufgrund externer Entwicklungen steht der Endzeitpunkt des Transformationsprozesses fest, und sowohl bei den Entscheidungsträgern als auch den betroffenen Mitarbeitern ist die erforderliche Wandlungsbereitschaft gegeben. Der generelle Plan für das Wandlungskonzept wird Top-down vorgegeben, z.B. durch den Einsatz externer Berater bei einer SAP-Umstellung. Auf der anderen Seite ist die Partizipation von Schlüsselpersonen notwendig, um den Generalplan an die gegebenen Verhältnisse anzupassen. Während auf die Beteiligung der Betroffenen zurückzuführende Verzögerungen bei der Konzepterstellung oder der Verbesserung der Wandlungssituation relativ unkritisch sind, muß die Durchsetzung des Konzepts – z.B. bei der SAP-Umstellung die Nutzung von R/3 im Tagesgeschäft – schnell zu zählbaren Ergebnissen führen, und anschließend müssen die Unternehmungsprozesse möglichst reibungslos funktionieren.

b) Mentale Modelle im partizipationsergänzten Generalplan

Aus der Sicht der Theorie mentaler Modelle dient die Partizipation der betroffenen Mitarbeiter an der inhaltlichen Ausgestaltung des Wandlungskonzepts primär der Nutzung von in der Unternehmung vorhandenem Wissen und dem Aufbau von Akzeptanz als tragender Basis des Wandels. Die Entscheidungsbefugnis über die Ausgestaltung des Wandlungskonzepts verbleibt bei dieser Vorgehensweise jedoch bei der Unternehmungsleitung. Gleichzeitig bedeutet die Beteiligung einen Eingriff in den **mentalen Regelkreis** derjenigen Mitarbeiter, die beteiligt werden. Das Mitwirken am Wandlungskonzept führt zu Veränderungen der Beschreibungs- und Erklärungsmodelle. Diese neuen mentale Modelle werden den anderen Mitarbeitern vor dem Start

der Teilprojekte kommuniziert und anschließend zur Durchsetzung des Konzepts handlungssteuernd aktiviert. Durch die Eingriffe in den mentalen Regelkreis ist dieses Vorgehen auch für tiefgreifenderen Wandel geeignet.

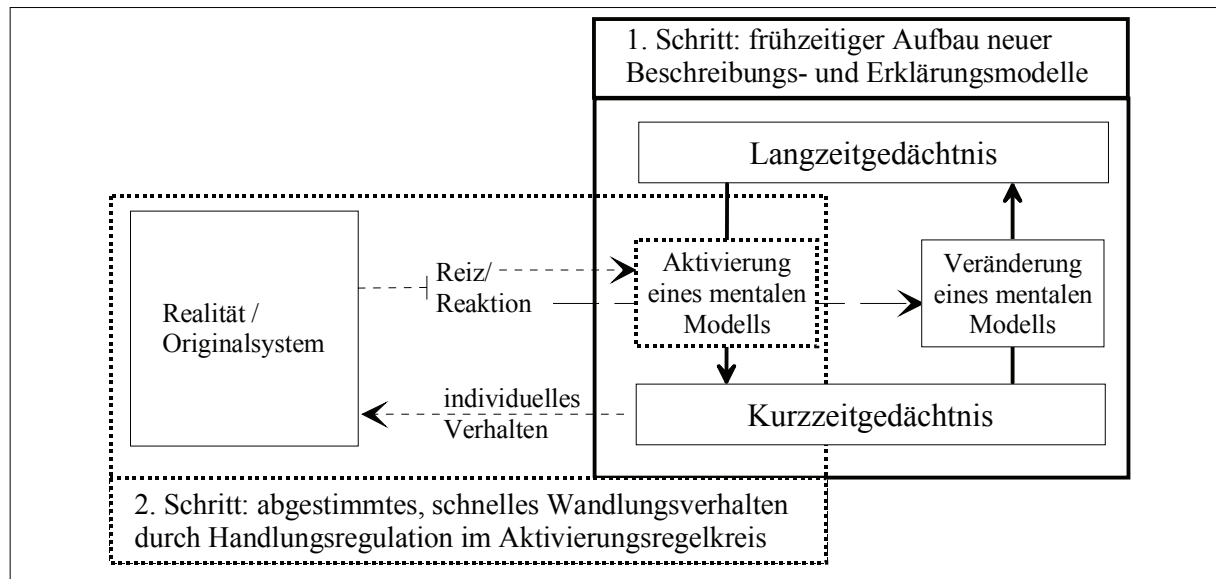


Abb. C-15: Verhaltenssteuerung im partizipationsergänzten Generalplan

Aus den gegebenen Rahmenbedingungen heraus zielen partizipationsergänzte Generalpläne auf eine **schnelle und abgestimmte Verhaltensänderung** der Mitarbeiter. Dieses Ziel darf nicht durch zu starke Beteiligung zu vieler Betroffener gefährdet werden. Es muß immer deutlich sein, daß es sich um eine Partizipation an einem Generalplan und nicht um die Abtretung von Entscheidungsbefugnissen handelt. Die Maßnahmen zur Verhaltensänderung der Mitarbeiter erfolgen deshalb in zwei Stufen (vgl. Abb. C-15): Zunächst sind neue Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufzubauen. Dies kann unter anderem durch die Partizipation an der Ausarbeitung des Wandlungskonzepts geschehen. Für die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter in den einzelnen Teilprojekten bei der Durchsetzung des Wandlungsprogramms wird dann auf Eingriffe in den Aktivierungsregelkreis gesetzt.

Eine Möglichkeit der Veränderung mentaler Modelle besteht in der Beteiligung der Mitarbeiter an der inhaltlichen Gestaltung des Wandlungskonzepts. Um die Abstimmungsprozesse innerhalb der Wandlungskoalition handhabbar zu halten, muß sich die Partizipation jedoch auf **Schlüsselpersonen** beschränken. Bei der Auswahl dieser Personen ist nicht nur der bereits genannte Aspekt der Nutzung vorhandenen Wissens zu beachten. Bei der hier diskutierten Implementierungsstrategie ist vielmehr anhand von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz bewußt zwischen Promotoren und Opponenten des Wandels zu differenzieren. Durch die Mitwirkung am Wandlungsprozeß wird der Wandel in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen verinnerlicht, was zu **positiver Einstellungsakzeptanz** führt. Hinsichtlich der auf einer gedanklichen Simulation in Prognose- und Entscheidungsmodellen beruhenden **Verhaltensakzeptanz** sind zwei

Reaktionen denkbar:³⁸² Sieht der Mitarbeiter innerhalb seiner individuellen Wertgrenze die Chance zu einem Transfer der eigenen Kompetenzen, wird er sich produktiv einbringen und als **Promotor** den Transformationsprozeß vorantreiben. Geht das Wandlungskonzept hingegen über seine Wertgrenze hinaus, so ist mit dem Verhalten eines **Opponenten** zu rechnen, der versucht, den Wandel zu verhindern. Die Partizipation kann deshalb dazu genutzt werden, potentielle Promotoren für den Wandel zu gewinnen. Auf der anderen Seite können offene und verdeckte Opponenten gezielt umgangen werden.

Zum Aufbau von Einstellungsakzeptanz kann der Grad der **Partizipation abgestuft** werden.³⁸³ Denkbar ist neben dem aktiven Mitsprache- und Mitentscheidungsrecht für die potentiellen Promotoren auch die Einrichtung von Informations- und Beratungsrechten für **potentielle Bedenkensträger**. Durch derartige institutionalisierte 'Beschwerderegeln' kann den negativen Kräften verdeckter Opponenten präventiv entgegengewirkt werden.

Des weiteren ist Partizipation ein geeignetes Mittel, um als **Multiplikatoren** innerhalb der Belegschaft bekannte Mitarbeiter zur **Akzeptanzsicherung** zu nutzen. Die ihnen zugedachte Aufgabe liegt weniger in inhaltlichen Beiträgen zum Wandlungskonzept als darin, den Boden für die Durchsetzung des Konzepts in den folgenden Teilprojekten zu bereiten.

Auch diejenigen Mitarbeiter, die nicht an der Ausarbeitung des Wandlungskonzepts beteiligt waren, müssen neue, das Wandlungskonzept abbildende Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufbauen. Zunächst besteht die Gefahr, daß bei der Ausarbeitung des Wandlungskonzepts die **identitätsbedingten Grenzen der Wandlungsfähigkeit** der betroffenen Mitarbeiter nicht hinreichend berücksichtigt werden. Neben rein inhaltlichen Gründen³⁸⁴ ist der enge Zeitrahmen eines partizipationsergänzten Generalplans zu beachten. Selbst wenn die Mitarbeiter grundsätzlich zu einem 'Identitätstransfer' oder einer 'Identitätserweiterung' fähig wären, so besteht die Gefahr, daß die durch die inhaltliche Ausgestaltung des Wandlungskonzepts notwendigen Veränderungen der mentalen Modelle zu tiefgreifend sind, um sie innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen zu können.

Liegen die Anforderungen des erarbeiteten Konzepts innerhalb der Grenzen der Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter, kann nun durch **Kommunikation des Wandlungskonzepts** versucht werden, Eingriffe in den mentalen Regelkreis vorzunehmen. Zur Verdeutlichung des einheitlichen Konzepts empfiehlt sich ein regelrechtes 'branding' des Wandlungsprogramms, bei dem alle Formen der Markenkommunikation genutzt werden. Hierbei sollte auf die aus der Konsumentenforschung bekannten Vorgehensweisen der integrierten Kommunikation zurückgegriffen werden.³⁸⁵ Übliche Maßnahmen umfassen griffige Schlagworte, wie z.B. 'top', 'Customer Focus' oder 'KVP²', Logos

³⁸² Vgl. Abb. C-4, S. 112.

³⁸³ Vgl. Krüger 1994, S. 68 f.

³⁸⁴ Vgl. Abschnitt C.I.2.b), S. 109 ff.

³⁸⁵ Vgl. Bruhn 1995, S. 381 ff.; Bruhn 2009a; Bruhn 2009b; Esch 2006, S. 335 ff.

oder Markenzeichen, Multimedia-Einsatz in Intranets oder Videovorführungen, aber auch klassische Elemente wie Konferenzen und Workshops. Durch Staffelung und abgestimmtes Timing der Kommunikationsmaßnahmen können **retroaktive Interferenzen** aufgebaut und die gewünschten mentalen Modelle im Kurzzeitgedächtnis präsent gehalten werden.³⁸⁶

Vor dem Start des ersten Teil- oder Pilotprojekts müssen dann auch die sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen für das Funktionieren dieser mentalen Modelle geschaffen werden, wozu im weiteren Sinne auch die Durchführung von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zu zählen ist. Diese dienen dem **Erlernen und Einüben des neuen Problembewältigungsverhaltens**. Nichts ist kritischer für die schnelle Durchsetzung des Wandlungskonzepts als dieses Verfestigen neuer mentaler Modelle bis zu einer Verhaltenssteuerung auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster. Wird hier an der falschen Stelle gespart, so verliert die aufwendige Kommunikation der neuen Modelle auf einen Schlag ihre Glaubwürdigkeit. Hingegen können erfolgreiche Pilotprojekte oder gelungene erste Schritte zur Aufrechterhaltung der Aktivierung und zur Schaffung einer positiven Einstellung gegenüber dem Wandlungskonzept genutzt werden.

Mit dem Aufbau von Beschreibungs- und Erklärungsmodellen sowie dem Schaffen der sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen sind die Vorarbeiten zur Verhaltensänderung der Mitarbeiter abgeschlossen. Die Phase der Problemerkennung im Prozeß der mentalen Modellbildung sollte nun beendet sein, damit die Problembewältigung nicht durch kognitive Prozesse bei den Mitarbeitern verzögert wird.³⁸⁷ Nun gilt es, zur schnellen Durchsetzung des Wandlungskonzepts durch **Gestaltung der Aktivierungssituation** eine Verhaltenssteuerung auf der Regulationsebene der flexiblen Verhaltensmuster zu erzielen. Dabei können alle bereits im Rahmen von direktivem Wandel diskutierten Maßnahmen zum Einsatz kommen, die der Generierung vorteilhafter Alternativen in den Prognosemodellen und der gewünschten Priorisierung in Entscheidungsmodellen dienen. Entscheidend ist, daß die Aktivierungssituation möglichst den Laborbedingungen während der Schulungsmaßnahmen gleicht, damit das erlernte und trainierte Problemlösungsverhalten ohne Schwierigkeiten übertragen werden kann.

c) Aufgabenverteilung im Transformationsprozeß

Der Transformationsprozeß eines partizipationsergänzten Generalplans ist durch eine spezifische Gewichtung der Teilaufgaben gekennzeichnet, was sich auch im Zeitbedarf für die einzelnen Phasen widerspiegelt. Die Kommunikation des Wandlungskonzepts

³⁸⁶ Nach einer aktuellen Untersuchung der Krefelder J.P. P.R. – PR Beratung von 176 deutschen Unternehmungen setzen 90% der Befragten eigenständige Medien zur Mitarbeiterkommunikation ein. Elektronische Medien, wie z.B. Intranet, werden ergänzend und unterstützend zu Printmedien wie Mitarbeiterzeitschriften eingesetzt. Als Vorteile der elektronischen Kommunikation werden vor allem die größere Aktualität der Informationen und die Eingabe von Feedback genannt, vgl. o.V. 1999e.

³⁸⁷ So verwendete z.B. Schott fast zwei Jahre auf die Kommunikation und damit den Aufbau neuer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle, bevor die Umsetzungsphase des 'Total Customer Care' Programms gestartet wurde, vgl. Kleingarn 1997, S. 101.

und die Verbesserung der Wandlungsbedingungen sind sowohl die erfolgskritischsten Phasen als auch die beiden Abschnitte mit dem höchsten Zeitbedarf (vgl. Abb. C-16).

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
1. Wandlungsbedarf bestimmen → Daueraufgabe und damit unabhängig von der Art der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren • Chancen/Risiken des Wandels abschätzen 	typisch: Unternehmungsspitze (Leitungsorgan, Gesellschafter, Aufsichtsorgan) unterstützt durch Führungsstäbe, externe Berater potentiell: jeder Mitarbeiter
2. Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeld analysieren • Koalition des Wandels bilden → Auswahl der zu partizipierenden Schlüsselpersonen	Mitglieder der Unternehmungsleitung, Führungsstäbe, externe Berater
3. Wandlungskonzept entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • mentale Modelle und Fähigkeitengrenzen analysieren • Feedback von Beteiligten Mitarbeitern einarbeiten • Generalplan auf die gegebene Situation spezifizieren 	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern
4. Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau neuer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle • Integrierte Kommunikation des Wandlungskonzepts 	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern und Trainern
5. Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • sachliche Voraussetzungen zum Wandel schaffen • organisatorische Voraussetzungen zum Wandel schaffen • Schulungs- und Trainingsmaßnahmen durchführen • Vorbereitung der Aktivierungssituation • Setzen von retroaktiven Interferenzen 	Wandlungskoalition unterstützt von Stabsabteilungen, externen Beratern und Trainern
6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotprojekte und stabile erste Schritte durchführen • Projektergebnisse evaluieren, Erfolge dokumentieren und so Akzeptanz sichern 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteams
7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • abgestimmtes, kollektives Wandlungsverhalten gemäß Generalplan 	Alle betroffenen Mitarbeiter
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Kommunikation des Wandlungserfolgs • Sanktionen gegen 'Ausreißer' 	Unternehmungsleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Abb. C-16: Aufgaben und Arbeitsteilung im partizipationsergänzten Generalplan

Im Gegensatz zu direktivem Wandel läßt die Vorgehensweise des partizipationsergänzten Generalplans auch eine **Identifikation von Wandlungsbedarf** durch Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen zu. In vielen Praxisfällen sind es Mitarbeiter einer Fachabteilung, z.B. der EDV- oder F&E-Abteilung, die einen Wandlungsbedarf erken-

nen und an die Unternehmensleitung melden. Ebenso kann auf Märkten mit regelmäßigen Innovationszyklen beobachtet werden, daß bereits ein inhaltliches Grobkonzept vorliegt, welches als partizipationsergänzter Generalplan seasonspezifisch zur Umsetzung gebracht wird, wie z.B. die Produktionsumstellung und Markteinführung der neuen Modelle bei einem Hersteller der Unterhaltungselektronik. Das Management der Implementierung und die Wahl einer Implementierungsstrategie liegt jedoch immer in den Händen des Topmanagements.

Der eigentliche Beginn des Wandlungsprozesses, das **Formen einer Wandlungskoalition**, ist bei partizipationsergänzten Generalplänen immer Aufgabe der Unternehmensleitung. Dabei ist zunächst das Kraftfeld der Implementierung zu analysieren. Bei für partizipationsergänzte Generalpläne typischen Wandlungsbedarfen sind zu meist die Einstellungen der Betroffenen zu den in Frage stehenden Veränderungen bekannt.³⁸⁸ Potentielle Kandidaten für die Wandlungskoalition sind vor allem Promotoren und Multiplikatoren. Um rechtzeitig etwaig vorhandene **Fähigkeitsbarrieren** aufdecken zu können, sollte außerdem jeder betroffene Teilbereich in der Wandlungskoalition vertreten sein. Ist dies aufgrund der Reichweite des Wandels in einer Großunternehmung nicht möglich, so sind organisatorische Regelungen vorzusehen, die Impulse von der Unternehmungsbasis auffangen. Dies kann z.B. durch Anhörungen, Workshops und Diskussionsrunden noch vor Beginn der konzeptionellen Arbeit geschehen. Ebenso sind schriftliche Verfahren denkbar, bei denen die Mitarbeiter aufgefordert werden, einzeln oder abteilungsweise zu vorgegebenen Punkten Stellung zu beziehen. Die eingereichten Dokumente geben nicht nur Aufschluß über die Wandlungsfähigkeit, sondern auch über vorhandene Akzeptanz und Bereitschaft zum Wandel.

Im nächsten Schritt des Transformationsprozesses wird unter Berücksichtigung der Rückmeldungen der betroffenen Mitarbeiter der Generalplan erarbeitet und der gegebenen Situation angepaßt. Hierbei können externe Berater eine wertvolle Unterstützung sein, insbesondere, wenn sie über Erfahrung in ähnlichen Projekten verfügen (z.B. SAP-Einführung, Euro-Umstellung, Jahr 2000 Problem).

Die für die spätere Verhaltenssteuerung in der Durchsetzungsphase wichtigsten Aktivitäten erfolgen nun im Rahmen der **Kommunikation des Wandlungskonzepts** und der **Schaffung der Wandlungsbedingungen**. Diese beiden in Abbildung C-17 sequentiell angeordneten Phasen sind in der praktischen Umsetzung parallel und hinsichtlich der Schulungsmaßnahmen teilzyklisch zu gestalten. Beide erfordern den größten Zeitbedarf innerhalb des Transformationsprozesses. Wird dies unterschätzt, so besteht die Gefahr, daß sich durch externe Entwicklungen der Wandlungsbedarf ändert, und das inhaltliche Konzept des Generalplans bereits vor der Umsetzungsphase überholt ist. Hier ist kritisch zu überprüfen, ob dem zusätzlichen Wandlungsbedarf durch Folgeprogramme oder eine neue Version des Generalplans begegnet werden soll.

³⁸⁸ Ist dies nicht gegeben, so sollte die gewählte Implementierungsstrategie hinterfragt werden. In der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise sind jedenfalls keine zeit- und ressourcenaufwendigen Maßnahmen der Evaluierung von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz vorgesehen.

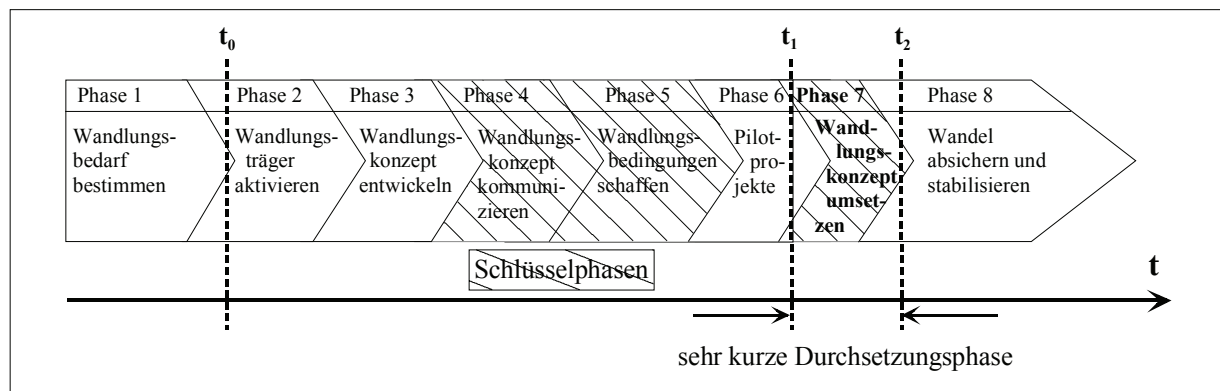


Abb. C-17: Transformationsprozeß im partizipationsergänzten Generalplan

Inhaltlich besteht zwischen den Phasen der Kommunikation und der Schaffung der Wandlungsbedingungen ein wichtiger Unterschied: Für den Erfolg des Wandlungsprogramms muß das Wandlungskonzept als Ganzes kommuniziert werden. Die Mitarbeiter sollen zumindest grob den Wandlungsbedarf auf Gesamtunternehmungsebene, der einen Generalplan erfordert, und die Reichweite des Wandels verinnerlichen. Es gilt, ein **Gesamtunternehmung betreffendes kollektives mentales Modell** aufzubauen, daß der Schaffung von Einstellungsakzeptanz dient. Dieses Modell muß nicht detailliert sein. Daher erscheint es sinnvoll, von Beginn an ein unternehmungsweit einheitliches Modell zu kommunizieren. Hinsichtlich der zeitlichen Staffelung können aber gezielt verschiedene Kommunikationsarten und -medien eingesetzt werden, um dem Modell zu einem hohen Wiedererkennungswert zu verhelfen, und es als 'Marke' in den mentalen Modellen der Mitarbeiter zu verankern. Hierzu kann das aus der Werbewirtschaft bekannte Instrumentarium integrierter Kommunikation, d.h. eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsarten und -medien, eingesetzt werden.³⁸⁹ Bewährt haben sich insbesondere einprägsame Logos und Slogans, die in den verschiedenen Kommunikationsmedien einheitlich eingesetzt werden können und die einen hohen Wiedererkennungswert haben.³⁹⁰ Das Markenzeichen des Wandlungsprogramms kann sowohl für das Gesamtkonzept stehen, als auch in leicht modifizierter Form für einzelne Bereiche oder Projektteams. Weiterhin können die nebenamtlich an der Konzepterstellung partizipierenden Mitarbeiter als Multiplikatoren genutzt werden, um ihre nicht involvierten Kollegen über den Verlauf des Prozesses informiert zu halten und auf diese Weise im Vorfeld Akzeptanz zu schaffen. Diese

³⁸⁹ Vgl. Bruhn 2009a; Esch 2006, S. 331 ff. Esch schränkt seine Arbeit zu integrierter Kommunikation explizit auf 'externe Kommunikation' ein, während es sich bei der hier betrachteten Kommunikation strenggenommen um unternehmungsinterne Kommunikation handelt. Als kommunizierendes Subjekt wird jedoch nicht die Unternehmung, sondern die Wandlungskoalition betrachtet, die ihre Botschaft 'koalitionsextern' kommunizieren möchte. Aus dieser Sicht liefert die Arbeit von Esch eine gute Grundlage für das hier diskutierte Problem integrierter Kommunikation, auch wenn andere Leitmedien eingesetzt werden müssen.

³⁹⁰ Als Positivbeispiel kann das top-Programm von Siemens gelten, vgl. auch S. 162 ff. Eine sehr unglückliche Namenswahl traf hingegen die Daimler-Benz Aerospace Airbus GmbH mit ihrem Akronym DOLORES für das Dollar Low Rescue Programm, welches die Mitarbeiter sofort mit 'Schmerzen' und 'schmerzhaft' assoziierten.

Strategie verfolgt z.B. die RWE Energie, die mit der SAP-Einführung betraute Mitarbeiter bewußt nur nebenamtlich zur Projektarbeit abstellt.

Im Gegensatz zur Kommunikation des Wandlungskonzepts sind die **Schulungs- und Trainingsmaßnahmen** bereichs- und aufgabenspezifisch auszugestalten. Des weiteren muß das neue Problembewältigungsverhalten schrittweise aufgebaut werden. Dies dient dem Aufbau von Verhaltensakzeptanz. Ähnlich dem teilzyklischen Vorgehen im Projektmanagement wird dabei vom Groben zum Detail vorgegangen.³⁹¹ Außerdem kann bei der Konzipierung der Schulungsmaßnahmen auf die Zwei-Komponenten-Theorie mentaler Modelle zurückgegriffen werden. Zunächst müssen die neuen deklarativen Elemente der Modelle vermittelt werden. Anschließend können die prozeduralen Komponenten in Schulungs- und Trainingsmaßnahmen erlernt und eingeübt werden. Diese beiden Phasen wiederholen sich mit zunehmendem Detaillierungsgrad. Die hier vorgeschlagene teilzyklische Vorgehensweise wird auch an deutschen Hochschulen eingesetzt, wo die gleichen Themengebiete zuerst im Grundstudium, dann in den Breitenveranstaltungen des Hauptstudiums und schließlich in den Vertiefungsfächern gelehrt werden.

Sachliche Voraussetzung für die Durchführung der angeführten Maßnahmen ist die Einführung einer **Programmorganisation** mit Programmbeauftragten und Projektleitern mit entsprechender Ressourcenausstattung. In Abhängigkeit von der vorhandenen Struktur der Primärorganisation können alle Varianten des institutionellen Projektmanagements zum Einsatz kommen, von der nebenamtlichen Wahrnehmung der Aufgaben durch vorhandene organisatorische Einheiten bis zur Einrichtung einer eigenen Projektorganisation als primärorganisatorischer Einheit.³⁹² Dies dient auch der **Vorbereitung der Aktivierungssituation**, die prinzipiell ähnlich ausgestaltet werden kann wie bei direkтивem Wandel.³⁹³

Die Durchführung von **Pilotprojekten** oder **stabilen ersten Schritten** in Phase 6 des Transformationsprozesses dient vor allem der Akzeptanzsicherung. Hierzu sollten nur Teilprojekte ausgewählt werden, die bei einem Fehlschlag das Gesamtkonzept nicht in Frage stellen, aber dennoch bei einem Erfolg unter dem 'Markenzeichen' des Generalplans als erste Erfolge verkauft werden können. So wird bspw. bei SAP-Einführungen zumeist mit einem vergleichsweise kleinen Teilbereich begonnen, z.B. bei einem produzierenden Mittelständler mit dem Personalbereich und nicht mit der Produktion. Wird außerdem als erstes eine bisher nicht vorhandene Zusatzfunktion eingeführt, so hat ein Fehlschlag keine Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. Auch kann die Korrektur offensichtlicher Mängel, die inhaltlich nichts mit dem Generalplan zu tun haben, unter dem Dach des Gesamtkonzepts als erster Erfolg gefeiert werden. So wurde z.B. bei einem ostdeutschen Energieversorger der Eingang noch ausstehender Forderungen nach einer Reorganisation des Mahnwesens als erster Schritt aus der Krise gefeiert, obwohl im Verlauf des Wandlungsprogramms das Mahnwesen später fremdvergeben wurde.

³⁹¹ Zu teilzyklischem Vorgehen im Projektmanagement vgl. Krüger 1994, S. 384 f.

³⁹² Vgl. Krüger 1994, S. 391 ff.; Jantzen-Homp 2000.

³⁹³ Vgl. S. 126 ff.

Auf keinen Fall darf durch ein Pilotprojekt die schnelle Umsetzung des Generalplans in der **Programmumsetzungsphase** gefährdet werden. Partizipationsergänzte Generalpläne sind von der Idee her immer einheitlich flächendeckend umzusetzen, ansonsten bedarf es keines Generalplans, der auf schnelle und weitreichende Ergebnisse abzielt. Denkbar ist allerdings, daß die Phasen 7 und 8 des Transformationsprozesses als Teilzyklen ausgelegt werden. Im Sinne eines Versionenkonzepts können dann nach **Evaluation der erzielten Ergebnisse** kleinere Veränderungen am Generalplan vorgenommen werden. Anschließend wird die nächste Version noch unter demselben Programmnamen in einem einheitlichen, abgestimmten Vorgehen umgesetzt. Dabei wird auf die gleichen mentalen Modelle zur Problembewältigung zurückgegriffen wie bei der ersten Version, z.B. beim Ersetzen von Microsoft Word 6.0 durch Word 6.0a. Ein ähnliches Vorgehen ist auch bei der Einführung neuer Modelle in der Automobilindustrie zu beobachten, wo gerade im ersten halben Jahr nach der Auslieferung des neuen Modells teilweise noch konstruktive Änderungen vorgenommen oder einzelne Teilabläufe optimiert werden. Alle diese Anpassungsmaßnahmen bauen auf den in den Phasen 4 und 5 des Transformationsprozesses aufgebauten Beschreibungs- und Erklärungsmodellen auf und werden von allen Beteiligten als Teil des Programms 'Produktionsanlauf und Markteinführung' angesehen.

d) Praxisbeispiel: Serienanlauf in der Automobilindustrie

Der Anlauf der Serienproduktion eines neuen Modells ist für die Automobilhersteller eine erfolgskritische Teilaufgabe des Innovationsprozesses, wie die häufig zu beobachtenden **Qualitätsprobleme bei neuen Modellen** zeigen. Besondere Aufmerksamkeit erregte die Demonstration von Taxifahrern nach dem Modellwechsel der Mercedes-Mittelklasse auf den Typ W 124. Nachhaltig negativ auf das Image der Marke wirkten sich für Opel Probleme bei der Einführung des Omega A und des Astra F aus. Ebenso sind bei Volkswagen Schwierigkeiten des Serienanlaufs von Passat II und Golf IV bekannt. Als jüngste Beispiele sind die Produktionsumstellung der Mercedes A-Klasse nach Nichtbestehen des Elch-Tests und die Verschiebung des Produktionsanlaufs des Smart der Micro Compact Car AG zu nennen.

Aus der hier vertretenen theoretischen Perspektive stellen die zum Serienanlauf abzustimmenden und durchzuführenden Projekte ein **Wandlungsprogramm** dar. Nachfolgend wird allgemein die Vorgehensweise der Implementierung bei einer Produktionsumstellung in einem Automobilwerk betrachtet, wobei Einzelfragen mit konkreten Praxisbeispielen belegt werden. Der Fokus der nachfolgenden Ausführungen liegt dabei weniger auf der Partizipation an der Konzepterstellung, sondern auf der Kommunikation und Umsetzung des Generalplans.³⁹⁴

Die Automobilindustrie ist mit ihren regelmäßigen Modellwechseln ein Paradebeispiel für **Time-Pacing**. Da außerdem häufig schon vor der Markteinführung eines Modells

³⁹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf Informationen aus Werksführungen und Vorträgen im Werk Rüsselsheim der Adam Opel AG, im Werk München der BMW AG, Gesprächen mit Mitarbeitern der Adam Opel AG und der Volkswagen AG, sowie Berichten in der Automobilpresse.

mit der Entwicklung des Nachfolgers begonnen wird, entfallen die Bestimmung des Wandlungsbedarfs und die Aktivierung der Wandlungsträger als erste Phasen des Wandlungsprozesses. BMW hat diese Aufgaben mit der Einrichtung von Baureihenverantwortlichen sogar dauerhaft in der Aufbauorganisation verankert.

Bei der Entwicklung neuer Modelle müssen die Entwicklungsingenieure produktionstechnische Gegebenheiten berücksichtigen, zum einen, um generelle Herstellbarkeit zu vertretbaren Kosten sicherzustellen, zum anderen, um auf lokale Gegebenheiten, wie z.B. die vorhandene Maschinenausstattung oder Qualifikation der Mitarbeiter, einzugehen. Spätestens nach Abschluß der Vorstudie werden Mitarbeiter aus der Produktion an der Konzepterstellung der zu entwerfenden Produktionsvorgänge beteiligt, da konstruktionsbedingte Fehler nur sehr aufwendig behoben werden können. Parallel dazu wird ein **Wandlungskonzept** erarbeitet, wie die Umstellung der Produktion zu bewerkstelligen ist. Im Rahmen der Hauptstudie ist bei deutschen Herstellern eine sogenannte **Pilotlinie** üblich, an der interdisziplinäre Pilotteams die geplanten Abläufe testen und optimieren. Erfahrungen mit auf dieser Anlage gefertigten **Vorserienfahrzeugen** fließen ebenfalls in die Weiterentwicklung des Fahrzeugkonzepts ein. Veränderungen der neuen Produktionsmethode haben wiederum unmittelbare Auswirkungen auf das Wandlungskonzept für die Produktionsumstellung.

Die Mitarbeiter in der Produktion wissen, wann neue Modelle eingeführt werden, daß hierzu die Produktion umgestellt wird, und daß sich höchstwahrscheinlich auch ihr eigener Tätigkeitsbereich verändern wird. Daher ist bei den Mitarbeitern von einer positiven Einstellungsakzeptanz auszugehen.³⁹⁵ Durch gezielte **Kommunikation** des Wandlungskonzepts können nun die Voraussetzungen für eine positive Bewertung der Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz geschaffen werden. Damit wird die Grundlage für spätere Verhaltensakzeptanz gelegt. Hierzu betreiben die Hersteller ein gezieltes internes Vorfeldmarketing, das von entsprechenden unternehmungsexternen Maßnahmen unterstützt wird.³⁹⁶ Zusätzlich zu den offiziellen wie informellen unternehmensinternen Informationen erscheinen Fotos und Berichte in der Presse. Die Mitarbeiter sprechen über das neue Modell und entwickeln eine gemeinsame Vorstellung darüber, wie das neue Auto sein wird und welche Auswirkungen dies auf die Produktion und ihre Tätigkeit haben könnte. Das kollektive mentale Modell zur Produktionsumstellung verfeinert sich zunehmend.

Im Rahmen der **Schaffung der Wandlungsbedingungen** ist durch Training der neuen Methoden die **Verhaltensakzeptanz** weiter zu verstärken. In dieser Hinsicht hat sich in der Vergangenheit in Theorie und Praxis die Ebene der Meister als zentraler Faktor erwiesen. Zum einen schulen die Meister ihre Mitarbeiter, zum anderen sind sie später für die Qualität der Produktion verantwortlich. Mit der Einführung von **Gruppenarbeit in der Automobilproduktion** fällt ein Teil dieser Aufgaben an die Gruppenspre-

³⁹⁵ Die Einstellung zur Produktionsumstellung ist auch von Erfahrungen aus den letzten Modellwechseln geprägt. Hier gilt es, durch den Aufbau von Interferenzen positive Erfahrungen aktiviert zu halten und die Reaktivierung negativer Erfahrungen zu verhindern.

³⁹⁶ Als Paradebeispiel kann die Kampagne zur Einführung der A-Klasse gelten, mit der Mercedes-Benz bereits zwei Jahre vor der Markteinführung und vor dem Umbau des Werks begann.

cher. Organisatorisch werden Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht mehr bis auf einzelne Stellen heruntergebrochen, sondern auf Gruppen von 5 bis 8 Mitarbeitern verteilt, welche die Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation innerhalb der Gruppe selbsttätig regeln. Als Ansprechpartner für Dritte und Vertreter der Gruppe nach außen wird ein Gruppensprecher gewählt. Dieser muß als Voraussetzung nicht nur alle Arbeitsanforderungen an die Gruppe beherrschen, sondern auch über Kompetenzen wie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten verfügen.³⁹⁷

Für den Serienanlauf ist eine möglichst schnelle und reibungslose Durchsetzungsphase der Implementierung erwünscht. Dazu muß das in der Pilotlinie ausgearbeitete Problemlösungsverhalten geschult werden. Da die Aufgabenzuteilung nach Einführung der Gruppenarbeit nicht mehr an einzelne Mitarbeiter erfolgt, müssen auch die neuen Methoden der Aufgabenerfüllung auf **Gruppenebene** geschult werden. Die Schulung und das Training der einzelnen Mitarbeiter innerhalb der Gruppe sind z.B. bei Opel explizit als Aufgaben des Gruppensprechers festgeschrieben.³⁹⁸

Zur Schlüsselphase der Schaffung der Wandlungsbedingungen zählt auf der Mitarbeiterseite vor allem das Erlernen der im Rahmen eines Modellreihenwechsels notwendigen neuen Tätigkeiten. Parallel zur Einführung von Gruppenarbeit hat Opel zu diesem Zweck im Werk Rüsselsheim 1995 ein sogenanntes **Methoden-Trainings-Zentrum** (MTZ) eingerichtet.³⁹⁹ Ein freigewordener Bereich in der Nähe der Montagelinie wurde mit den gleichen Einrichtungsteilen ausgestattet, wie sie auch am Band zu finden sind. Zur Schulung der Mitarbeiter im Rahmen von Modellwechseln werden im MTZ anhand der Erfahrungen mit der Pilotlinie einzelne Segmente der zukünftigen Fertigungsstraße nachgebildet. Die Geschwindigkeit des Fließbands im MTZ kann dabei stufenlos variiert werden, so daß die Tätigkeiten zunächst langsam erlernt und anschließend unter realen Alltagsbedingungen eingeübt werden können. In einem ersten Schritt des kaskadenförmigen Anlernprozesses erlernen die Meister und Gruppensprecher unter der Anleitung von professionellen Trainern die neuen Tätigkeiten. Anschließend schulen diese selbst die restlichen Mitglieder der Arbeitsgruppe. Auf diese Weise wird ohne Unterbrechung der laufenden Produktion die Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter aufgebaut.

Zum weiteren Einüben des erlernten Verhaltens ist es bei Opel üblich, während der laufenden Produktion Exemplare des neuen Modells ins Band zu stellen. Diese Einzelstücke können als **Pilotprojekte** im Sinne der Phase 6 des Wandlungsprozesses interpretiert werden. Sie dienen nicht nur der Übung der manuellen Tätigkeiten, sondern auch dem Aufbau von **Verhaltensakzeptanz**. Nach Fertigstellung dieser Pilotfahrzeuge werden die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb der Gruppe noch einmal diskutiert und es wird eventuell die Arbeitsverteilung für das nächste Pilotfahrzeug neu besprochen. Aus Sicht der Theorie mentaler Modelle besonders vorteilhaft ist das Training der zukünftigen Aufgabenerfüllung am Band. Bei dieser on-the-job Maßnah-

³⁹⁷ Zu Gruppenarbeit in der Automobilindustrie und der Rolle von Meistern und Gruppensprechern vgl. Remdisch 1998, insbesondere S. 35 ff.

³⁹⁸ Vgl. Remdisch 1998, S. 35 f.

³⁹⁹ Vgl. Ehrlich 1997, S. 483 f.

me werden nicht nur neue mentale Modelle zur Handlungsregulation auf der Ebene der flexiblen Verhaltensmuster eingeübt, sondern es können gleichzeitig Aufschlüsse zur Gestaltung der **Aktivierungssituation** gewonnen werden. Dies wäre bei einer auf das Pilotband beschränkten Schulung nicht möglich.

Die Qualität der am Produktionsband gefertigten Pilotfahrzeuge gibt Aufschluß darüber, ob die Mitarbeiter für den Serienanlauf vorbereitet sind. Die Ergebnisse können auch zu einer zeitlichen Verschiebung des Serienanlaufs führen. Wichtig für einen problemlosen Serienanlauf und auch die **Absicherung des Wandels** ist die Verankerung der erwünschten Ergebnisse im Kulturleitsystem und vor allem im **Kulturverstärkungssystem**. Erzielte Erfolge müssen dokumentiert und honoriert werden. Nur wenn für die Gruppe und den einzelnen Mitarbeiter ein Anreiz für einen problemlosen Serienanlauf besteht, wird sich jeder nach seiner individuellen Wandlungsfähigkeit einsetzen. Aufgrund der positiven Erfahrungen nach dem Fertigungsanlauf hat sich das hier beschriebene Vorgehen der Produktionsumstellung anhand eines partizipationsergänzten Generalplans in der Automobilindustrie mittlerweile als Branchenstandard etabliert.

III. Strategien der Förderung von Bottom-up Initiativen

Die beiden nachfolgend dargestellten Implementierungsstrategien sind durch eine Bottom-up Verlaufsrichtung gekennzeichnet. Damit liegt sowohl die Initiative zum Wandel im Einzelfall als auch die Entwicklung des Wandlungskonzepts überwiegend in den Händen der betroffenen Mitarbeiter. Im Gegensatz zu Top-down Vorgehensweisen der Implementierung wird nun auch dieser Interessengruppe eine selbständige Verhaltenssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene zur Bewältigung von Wandlungsbedarfen zugestanden. Dies bedeutet jedoch nicht, daß der Wandel ohne Beteiligung des Managements stattfindet. Zumindest weiterreichende Wandlungsmaßnahmen können nicht ohne die Bewilligung von Ressourcen durch die Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze durchgeführt werden. Des weiteren kann nur das Topmanagement eine Abstimmung einzelner Wandlungsvorhaben mit der Strategie auf Gesamtunternehmungsebene gewährleisten.

Die Aufgabenverteilung bei Bottom-up Vorgehensweisen entspricht nicht dem althergebrachten Verständnis der Arbeitsteilung in Unternehmungen. Aus diesem Grund sind nachfolgend immer **zwei Aspekte** angesprochen. Zum einen der den hier beschriebenen Bottom-up Implementierungsstrategien vorgelagerte, eigenständige Transformationsprozeß der Einführung einer Implementierungsstrategie mit Bottom-up Verlaufsrichtung, zum anderen der erst durch diesen hier als **Enabling-Prozeß** bezeichneten vorgeschalteten Transformationsprozeß mögliche Verlauf eines Wandlungsprozesses in Bottom-up Verfahren (vgl. Abb. C-18).

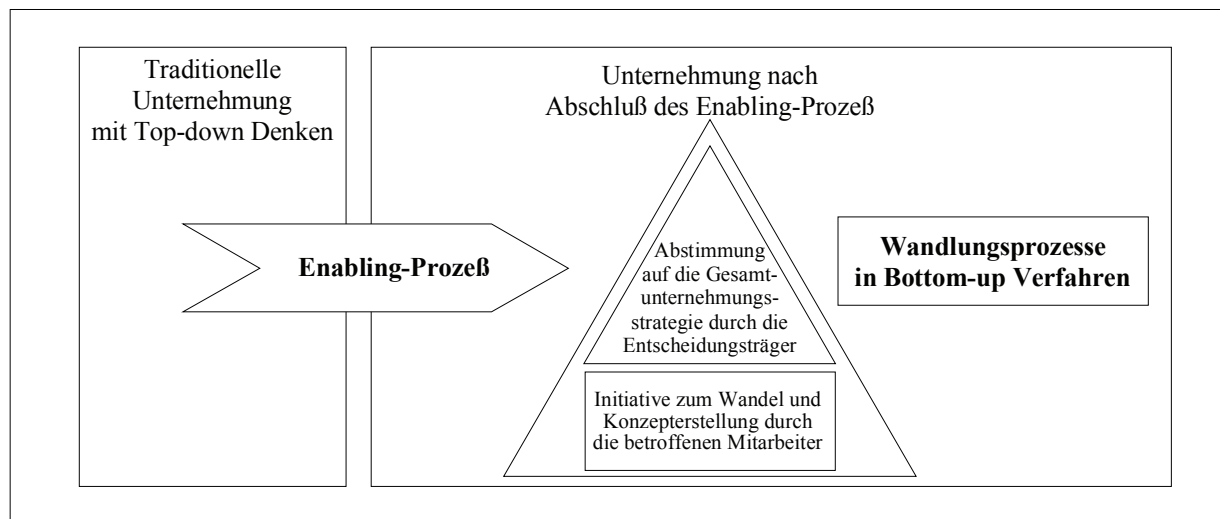


Abb. C-18: Enabling-Prozeß und Wandlungsprozesse in Bottom-up Richtung

Im Gegensatz zu Implementierungsstrategien mit Top-down Verlaufsrichtung geht es bei Bottom-up Verfahren nicht darum, ein eventuell unter Partizipation entworfenes Wandlungskonzept durchzusetzen, und die Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Ziel ist vielmehr, durch den Enabling-Prozeß die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, selbständig **Wandlungskonzepte für ihren eigenen Aufgabenbereich** zu entwerfen. Dies verlangt einen tiefgreifenden Wandel bei Mitarbeitern und Vorgesetzten. In den folgenden Abschnitten betreffen daher die Überlegungen hinsichtlich der Veränderung mentaler Modelle überwiegend den Enabling-Prozeß.

Für die Wahl einer Implementierungsstrategie anhand der Koordinaten des Wandels muß der - oft erhebliche - Zeitbedarf für den Enabling-Prozeß berücksichtigt werden. Bottom-up Strategien liefern erst dann Ergebnisse, wenn der zur Einführung notwendige tiefgreifende und zeitaufwendige Wandel abgeschlossen ist. Für anschließende Wandlungsvorhaben verkürzen sich jedoch einzelne Phasen des Transformationsprozesses, und die typischen Vorteile einer Bottom-up Vorgehensweise kommen zum Tragen. In den nachfolgenden Ausführungen hinsichtlich **Arbeitsteilung und Timing im Wandlungsprozeß** liegt daher der Fokus auf Transformationsprozessen mit Bottom-up Verlaufsrichtung nach Abschluß des Enabling-Prozeß.

1. Delegierte Wandlungsvollmacht als Strategie dezentralen Wandels

a) Lokaler Wandlungsbedarf als Anwendungsschwerpunkt

Bei der hier dargestellten Implementierungsstrategie der delegierten Wandlungsvollmacht wird der häufig zu lesenden Aussage Rechnung getragen, die Mitarbeiter seien der Unternehmung wichtigstes Kapital.⁴⁰⁰ Voraussetzung für einen Einsatz dieses **intellektuellen Kapitals** im Wettbewerb ist, daß die Mitarbeiter ihr Wissen auch ein-

⁴⁰⁰ Vgl. exemplarisch Ulrich 1998, S. 15; Pfeffer 1998a, S. 96 ff.; ders. 1998b., S. 109 ff.; ders. 1998c.

bringen dürfen, und zwar nicht nur in der Wertschöpfung des Tagesgeschäfts, sondern auch bei der Gestaltung von Prozessen des Unternehmungswandels. Dies geschieht bei der hier vorgestellten Implementierungsstrategie durch Delegation der Aufgaben des Wandlungsmanagements an die betroffenen Mitarbeiter.

Delegation bedeutet die dauerhafte Abtretung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an nachgelagerte Stellen. Zur Entlastung der abtretenden Führungsstellen sind dabei vorrangig Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben angesprochen.⁴⁰¹ Eine Delegation von Aufgaben des Wandlungsmanagements ist deshalb besonders bei Wandlungsprozessen in **diversifizierten** oder aber **stark dezentralisierten Unternehmungen** zu empfehlen, bei denen die Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze das operative Geschäft der einzelnen Teilbereiche nur in geringem Umfang überblicken. Aus diesem Grund fällt es ihnen auch schwer, persönliches Interesse an Wandlungsprozessen in einzelnen Unternehmungszweigen zu zeigen. Gleichzeitig kennen die betroffenen Mitarbeiter ihr Geschäft sehr gut und sie wissen genau, wie der Wertschöpfungsprozeß und die Nutzenstiftung beim Kunden optimiert werden könnten. Das hier brach liegende Wissen gilt es, durch eine delegierte Wandlungsvollmacht zu nutzen.

Das Denken und Handeln der Mitarbeiter vor Ort ist durch ihre aufgabenspezifischen mentalen Modelle bestimmt. Daher ist auch das Ausmaß des Wandels oder der **Wandlungshorizont** beschränkt durch die mentalen Modelle der Delegationsempfänger. Was nicht in den mentalen Modellen abgebildet ist, wird aufgrund der identitätsstiftenden Wirkung der vorhandenen Modelle üblicherweise auch nicht als potentiell Wandlungsobjekt wahrgenommen. Die Vorgehensweise der delegierten Wandlungsvollmacht sollte daher typischerweise auf **weniger tiefgreifende** und auch **wenig weitreichende Wandlungsbedarfe** beschränkt bleiben. Inhaltlich können vor allem Fragen der Aufgabenerfüllung (Know-how) und ansatzweise auch der zu erfüllenden Aufgabenstellungen (Know-what) delegiert werden. Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Unternehmung oder des zu stiftenden Nutzens sollten hingegen nicht Gegenstand einer Wandlungsvollmacht sein, da sonst die Gefahr der Zersplitterung der Gesamtunternehmung und der Verlust von Synergievorteilen drohen.

Auch bei einer dauerhaften Delegation von Aufgaben des Wandlungsmanagements muß auf die angestrebte strategische Ausrichtung der Gesamtunternehmung geachtet werden. Durch den Enabling-Prozeß ist daher als Voraussetzung ein die Gesamtunternehmung abbildendes **kollektives mentales Modell** zu schaffen, das Know-why und in Umrissen auch Know-what vermittelt. Durch das geschaffene Kulturleitsystem muß den Delegationsempfängern klar sein, daß sich die Wandlungsvollmacht lediglich auf ihren Teilbereich der Unternehmung und die ihnen zugedachten Aufgabenstellungen bezieht.⁴⁰² Ebenso ist im Rahmen des Enabling-Prozeß gezielt ein den Teilbereich ab-

⁴⁰¹ Vgl. Krüger 1994, S. 67 f.

⁴⁰² Nach Praktikerberichten besteht dieses Problem nur in geringem Umfang. Mitarbeiter 'vor Ort' sind in ihrem Denken ohnehin sehr stark von ihren Aufgabenstellungen geprägt, vgl. Kleingarn 1997, S. 110.

bildendes kollektives Submodell aufzubauen, welches sowohl die Identität der Mitarbeiter prägt als auch das kollektive Verhalten steuert. Die Anpassung der individuellen mentalen Modelle im Enabling-Prozeß erfolgt analog der Vorgehensweise im partizipationsergänzten Generalplan im bereits beschriebenen zweistufigen Verfahren.⁴⁰³

Ziel der Delegation der Wandlungsaufgaben ist die Nutzung dezentral vorhandenen Wissens (vor allem Know-how) und der Schaffung einer Wertschöpfung, die sich an den Gegebenheiten des bedienten Marktes orientiert. Des weiteren läßt die Delegation des Wandels auf eine höhere Akzeptanz bei den am Wandlungsprozeß beteiligten Mitarbeitern hoffen. Die **Zahl der Wandlungsträger** in einer solchen Koalition ist zu meist von mittlerer Größe. Neben einem oder mehreren Sponsoren in der Unternehmensleitung sind dies vor allem die Teilbereichsleiter sowie die mit der Erfüllung der zu wandelnden Aufgaben betrauten Mitarbeiter.

Sowohl innerhalb der Entscheidungsträger als auch der betroffenen Mitarbeiter ist zwischen **Promotoren** und **Opponenten** zu unterscheiden. Als Sponsor, der die Interessen des zu wandelnden Teilbereichs in den Entscheidungsgremien vertritt, eignet sich nur ein Manager, der sowohl eine positive Einstellung als auch positives Verhalten gegenüber dem Teilbereich zeigt (Promotor). Bekannte Opponenten des Wandels sind auch innerhalb der Teilbereiche gezielt zu umgehen (vgl. Abb. C-19). Als Programmmanager und Projektleiter sind vielmehr ausgewiesene Macht- oder Fachpromotoren zu bevorzugen.⁴⁰⁴

Rein analytisch betrachtet ist eine delegierte Wandlungsvollmacht sowohl für proaktives als auch für reaktives Wandlungsverhalten geeignet. Da der Enabling-Prozeß zeitaufwendig ist, kann die erstmalige Nutzung einer delegierten Wandlungsvollmacht nicht als ereignissynchrone oder verzögerte Anpassung erfolgen. Der vorgelagerte Enabling-Prozeß ist eher als antizipierende Änderung oder frühe Anpassung durchzuführen. Nach vollzogener Delegation ist für typische Wandlungsinhalte, die eher auf eine effizientere Erfüllung bekannter Aufgabenstellungen abzielen, jedoch tendenziell von **reaktivem Wandlungsverhalten** auszugehen. Als Timing-Konzept für delegierten Wandel kommt deshalb zunächst ein Event-Pacing in Frage. Der Start des Wandlungsprozesses kann z.B. an das Feedback eines Kunden geknüpft werden. Ebenso ist ein Time-Pacing denkbar, bei dem in regelmäßigen Abständen die Prozesse des Teilbereichs hinterfragt werden, wie z.B. auch im nachfolgend noch näher erläuterten Siemens Unternehmungsbereich Private Netze–Kommunikationsendgeräte (PN-KE).⁴⁰⁵

⁴⁰³ Vgl. S. 141 ff.

⁴⁰⁴ Die Identifikation von Promotoren und Opponenten ist zwar der Teil der Gesamtproblematik, steht aber nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Hierzu kann auf Techniken und Methoden aus der Diagnostik zurückgegriffen werden, vgl. exemplarisch Sarges 2000; Färber 2000; Hasselmann 1993.

⁴⁰⁵ Vgl. S. 165 ff.

Merkmal	Ausprägung
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • diversifizierte oder stark dezentralisierte Unternehmung • hohe Wandlungsbereitschaft bei den betroffenen Mitarbeitern in den Teilbereichen • niedrige Bereitschaft bei den Entscheidungsträgern in der Spitzeninstanz hinsichtlich einer Beteiligung an Wandel in den Teilbereichen
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • lokale, marktorientierte Lösungen • dezentrale Nutzung vorhandenen Wissens • Akzeptanz bei den Mitarbeitern
Anzahl der Wandlungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere Zahl
Art des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell geringe Reichweite und Tiefe
Timing-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Event-Pacing oder Time-Pacing
Verlaufsrichtung der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Bottom-up
Durchsetzungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturleitsystem, Sachinformationen, Lobbying
Ansprache der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Suche von Promotoren als Sponsoren, Umgehung von Opponenten
Art der Veränderung mentaler Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau kollektiver Submodelle im Enabling-Prozeß • Anpassung der individuellen mentalen Modelle
Gefahren / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Überschätzung der Wandlungsfähigkeit der Teilbereiche • Insellösungen • Vernachlässigung möglicher Synergien • ungeeignet für tiefgreifenden und weitreichenden Wandel

Abb. C-19: Merkmale einer delegierten Wandlungsvollmacht

Die Delegation von Aufgaben des Wandlungsmanagements birgt auch typische Nachteile in sich. Zunächst besteht wie bei jeder Delegation die Gefahr, daß die Delegationsempfänger mit der übertragenen Aufgabenstellung überfordert sind. Wenn nicht aus Erfahrung auf eine entsprechende **Wandlungsfähigkeit** geschlossen werden kann, so ist im Zweifel anhand von Eignungstests aus der Organisationspsychologie zu analysieren, ob die vorhandenen Mitarbeiter in der Lage sind, die delegierten Aufgaben zu bewältigen. Als weitere Gefahr der hier diskutierten Implementierungsvariante sind bereichsoptimierte **Insellösungen** zu nennen, die ohne die Koordination 'von oben' entstehen können. Offensichtlich war in solchen Fällen die Identität der Mitarbeiter stärker an den Teilbereich geknüpft als an die Gesamtunternehmung, was die **Vernachlässigung möglicher Synergien** mit sich bringt. Daran wird noch einmal klar er-

sichtlich, daß eine delegierte Wandlungsvollmacht als Implementierungsstrategie nicht für tiefgreifenden und weitreichenden Wandel der Gesamtunternehmung geeignet ist.

b) Wandlungsvollmacht als neue Aufgabengrenze

Die Delegation der inhaltlichen Ausgestaltung des Wandlungskonzepts an die betroffenen Mitarbeiter in den Teilbereichen stellt eine tiefgreifende Veränderung der bisherigen Aufgaben- und Einflußgrenzen dar. Im Verlaufe des **Enabling-Prozesses** sind deshalb sowohl bei den Entscheidungsträgern in der Spitzeninstanz als auch bei den Mitarbeitern in den Teilbereichen neue Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufzubauen, die diese Grenzen widerspiegeln.

Um eine Entwurzelung zu vermeiden, ist an den existierenden Identitätsmerkmalen der beiden beteiligten Personengruppen anzuknüpfen. Bei den Mitarbeitern an der Unternehmungsbasis ist dies vor allem durch eine Nutzung bisher ungenutzten Know-hows möglich. Das **Kulturleitsystem** muß deshalb so gestaltet werden, daß die Bedeutung des bisher ungenutzten Wissens im **zu vermittelnden kollektiven mentalen Modell** in den Vordergrund gestellt wird. Den Identitätsmerkmalen der Entscheidungsträger wird insofern Rechnung getragen als unmißverständlich darauf hingewiesen wird, daß die strategische Ausrichtung der Gesamtunternehmung Aufgabe der Spitzeninstanz bleibt. Entsprechend ist das **Kulturverstärkungssystem** so zu gestalten, daß Anreize nur dann gewährt werden, wenn die Erfüllung der delegierten Aufgaben zur Erreichung der von der Unternehmungsleitung vorgegebenen Ziele beiträgt.

Über Erfolg oder Mißerfolg wird entscheiden, ob es gelingt, im Enabling-Prozeß ein wirklich von allen geteiltes kollektives mentales Modell aufzubauen, das die jeweilige Interessengruppe in ihren Stärken abbildet und der jeweils anderen Gruppe ihre Aufgaben überläßt. Sowohl bei den Entscheidungsträgern als auch bei den betroffenen Mitarbeitern tauchen dabei immer wieder **typische Barrieren** auf, die es zu vermeiden oder zu überwinden gilt.

Oftmals scheitert die Einführung von Bottom-up Implementierungsstrategien daran, daß die Entscheidungsträger nicht dazu in der Lage sind, Entscheidungen hinsichtlich des Know-how wirklich an ihre Mitarbeiter zu delegieren und sich auf Entscheidungen des Know-why und Know-what zu beschränken. Die Theorie mentaler Modelle kann diese **Managementbarrieren** erklären. Viele Topmanager sind aufgrund ihres exzellenten Know-hows in ihre jetzige Position gelangt, und ihre Identität ist geprägt vom langjährigen Erfolg bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts. Die Beschränkung der eigenen Tätigkeit auf unternehmerische und strategische Fragestellungen ist bisher nicht gelungen. Es ist fraglich, ob die Identität eines solchen Managers und hier insbesondere das Selbstbild seiner Aufgabengrenze noch zu verändern ist. Vielversprechender als der Versuch, Veränderungen im mentalen Regelkreis vorzunehmen, erscheint daher eine bewußte Gestaltung der Aktivierungssituation und der Aufbau von Interferenzen, die eine Aktivierung der auf Know-how konzentrierten mentalen Modelle verhindern. Schließlich können einzelne Managementbarrieren auch durch einen personellen Wechsel überwunden werden.

Auch bei den Mitarbeitern stößt die Einführung von Bottom-up Verfahren oftmals auf Widerstand. Diese **Mitarbeiterbarrieren** können zum einen auf mangelnder individueller Wandlungsfähigkeit beruhen, zum anderen aus der Theorie der erlernten Hilflosigkeit erklärt werden.⁴⁰⁶ Nicht ausreichende individuelle **Wandlungsfähigkeit** kann nicht kompensiert oder durch Eingriffe in Regelkreise verändert werden. Solche Mitarbeiter werden keine Beiträge zu einem Wandlungskonzept liefern. Dennoch steigert eine Integration der Betroffenen in einzelne Teams die Akzeptanz, und damit erleichtert sich die Durchsetzung des Konzepts im Verlauf des Transformationsprozesses. Beruht der Widerstand auf der **Theorie der erlernten Hilflosigkeit**, so muß versucht werden, durch Sachinformationen und Positivbeispiele aus dem unmittelbaren Umfeld dem Betroffenen zu verdeutlichen, daß im Rahmen der delegierten Wandlungsvollmacht wirklich sein Wissen gefragt ist, und daß er die organisatorischen Kompetenzen zur Umsetzung übertragen bekommt. Damit die Mitarbeiter nicht wieder in die erlernte Hilflosigkeit zurückfallen, muß dies dann aber auch unbedingt eingehalten werden. Sonst ist die vielleicht letzte Chance vertan, bei den Mitarbeitern vorhandene Kreativität im Unternehmungsprozeß zu nutzen.

Eine erfolgreich delegierte Wandlungsvollmacht erfordert neben Veränderungen der mentalen Modelle auch Anpassungen der Systeme in der Unternehmung. Zur Sicherstellung des organisatorischen **Kongruenzprinzips**, nach dem Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle im Einklang stehen sollten,⁴⁰⁷ müssen die Delegationsempfänger sowohl Entscheidungs- und Verfügungsrechte zugestanden bekommen, als auch die Rechenschaft für die Aufgabenerfüllung bei positiven wie negativen Ergebnissen übernehmen. Dies betrifft neben dem Planungs- und Budgetierungssystem vor allem das **Kulturverstärkungssystem**, welches auf die Vorgehensweise der delegierten Wandlungsvollmacht abzustimmen ist. Nur, wenn die Delegationsempfänger auch Anerkennung für erzielte Wandlungserfolge erfahren, kann sich das mentale Modell der Delegation von Wandlungsaufgaben verfestigen und auch langfristig verhaltenssteuernd wirken. Erfahren die Mitarbeiter nicht die für ihre Erfolge erwartete Anerkennung, besteht hingegen die Gefahr, daß sie wieder in eine erlernte Hilflosigkeit verfallen.

Bei delegierter Wandlungsvollmacht übernehmen die Mitarbeiter auch Planungs- und Entscheidungsaufgaben. Daher ist eine **Verhaltenssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene** gefordert. Anpassungen der individuellen mentalen Modelle umfassen folglich sowohl Modellneubildungen als auch Aktivierungsregelkreis und mentalen Regelkreis. Da die im Rahmen der hier besprochenen delegierten Wandlungsvollmacht durchführbaren Transformationsprozesse sich auf weniger weitreichende und tiefgreifende Wandlungsprozesse beschränken, ist im Regelfall eine Überforderung der Mitarbeiter nicht zu erwarten. Der Wandlungshorizont geht typischerweise nicht über die Identitätsgrenzen der betroffenen Mitarbeiter hinaus. Bei Verhaltenssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene kann jedoch auch der Fall eintreten, daß die als notwendig erachteten Maßnahmen den im Enabling-Prozeß

⁴⁰⁶ Vgl. S. 70 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Krüger 1994, S. 47 f.; Bleicher 1980, Sp. 1057 f.

festgelegten Rahmen der delegierten Aufgaben und Kompetenzen überschreiten und die Entscheidungsträger von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt werden müssen. Für die Gestaltung dieses Kommunikationsprozesses kann die Theorie mentaler Modelle Anregungen geben.

Stehen die vorgeschlagenen Maßnahmen im Einklang mit dem Kulturleitsystem und sind noch genügend Ressourcen vorhanden, so genügt eventuell eine **sachorientierte Präsentation** vor dem Entscheidungsgremium. Gehen die Vorschläge jedoch über die bisherigen Vorstellungen der Unternehmensleitung hinaus, oder sind die Ressourcen knapp, so empfiehlt sich eine andere Taktik. Anhand des Modus der Beschlußfassung in der Spitzeninstanz der Unternehmung gilt es, das Kraftfeld zwischen den Spitzeninstanzmitgliedern zu analysieren und die als Wandlungsträger geeignet erscheinenden Personen zu aktivieren. Für die Wandlungsvollmacht sprengende Wandlungsbedarfe an der Basis kann auch eine **organisatorische Plattform** eingerichtet werden. Neben der Anbindung an den entsprechenden Teilbereichsleiter besteht die Möglichkeit, von organisatorischer Seite eine **Sponsorenregelung** einzuführen. Wandlungsbedarfe können demjenigen Spitzeninstanzmitglied angetragen werden, das anhand der anstehenden Problematik oder der individuellen Konstellationen am geeignetsten erscheint. Auf diese Weise können bremsende Opponenten umgangen werden. Schließlich ist zur Deckung von über die Wandlungsvollmacht hinausgehenden Bedarfen ein **Sonderetat** denkbar, über dessen Verwendung eine Kommission entscheidet, in der alle Anspruchsgruppen vertreten sind.

Sind individuelle Vorlieben und Neigungen von potentiellen Sponsoren bekannt, so kann auch ohne eine organisatorische Regelung durch **Konstruktion einer Aktivierungssituation** das erwünschte Verhalten bei den Entscheidungsträgern provoziert werden. Die betroffenen Mitarbeiter können dabei, ähnlich der Gestaltung der Aktivierungssituation bei direktivem Wandel, auf überlieferte Feindbilder oder Krisenszenarien aus der Vergangenheit des Betreffenden zurückgreifen. Die Existenz positiv oder negativ belegter mentaler Modelle wird dann dazu genutzt, ein wandlungsförderndes Verhalten des potentiellen Sponsors zu provozieren.

c) Delegation von Teilaufgaben der Transformation

Die Delegation der Aufgaben des Wandlungsmanagements bedeutet für die Arbeitsteilung und das Timing innerhalb des Transformationsprozesses nicht nur andere Aufgabenträger, sondern auch andere Schwerpunkte und Zeitbedarfe für die einzelnen Phasen.⁴⁰⁸ Nach der Einführung einer delegierten Wandlungsvollmacht liegen **alle Aufgaben in den Händen der Mitarbeiter** an der Unternehmungsbasis, die sich bei Bedarf im Rahmen ihres Budgets externe Berater hinzuziehen können. Lediglich bei der Kommunikation des Wandlungskonzepts werden sie von ihrem Sponsor im Kreis der Entscheidungsträger unterstützt. Die **Bestimmung des Transformationsbedarfs** wird im Rahmen des Enabling-Prozeß als **Zielvereinbarung** zwischen Delegierenden

⁴⁰⁸ Die nachfolgenden Ausführungen gelten Transformationsprozessen nach der Delegation der Wandlungsaufgaben. Die Arbeitsteilung und das Timing im Einführungsprozeß verlaufen hingegen üblicherweise als partizipationsergänzter Generalplan, vgl. S. 138 ff.

und Delegationsempfängern abgestimmt. Übergeordnete Wandlungsbedarfe werden als generelle Ziele der Unternehmung von den Delegierenden vorgegeben. Die Delegationsempfänger bringen ihre eigenen Wandlungsbedarfe und Vorstellungen hinsichtlich der Erreichbarkeit vorgeschlagener Wandlungsziele in die Verhandlungen ein.

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
1. Wandlungsbedarf bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren 	Unternehmensleitung, Zielvereinbarungen zwischen Delegierenden und Delegationsempfängern
2. Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeld analysieren • Potentielle Promotoren und Opponenten identifizieren • evtl. notwendigen Sponsor aktivieren • Koalition des Wandels bilden 	Delegationsempfänger, Mitarbeiter in den Teilbereichen, Sponsoren
3. Wandlungskonzept entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Wandlungsprogramm ausarbeiten 	Delegationsempfänger: Mitarbeiter mit ihrem aufgabenspezifischen Wissen
4. Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen und Workshops für die betroffenen Mitarbeiter 	Wandlungskoalition: Delegationsempfänger und Sponsoren
5. Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • sachliche Voraussetzungen zum Wandel schaffen • organisatorische Voraussetzungen zum Wandel schaffen • Schulungen und Trainings durchführen 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteams
6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotprojekte und stabile erste Schritte durchführen • Projektergebnisse evaluieren, Erfolge dokumentieren u. zur Akzeptanzsicherung nutzen 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteam
7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen aus Pilotprojekten transferieren 	Alle betroffenen Mitarbeiter
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Absicherung des neuen kollektiven Verhaltens durch Kommunikation des Wandelungserfolgs • Sanktionen gegen 'Ausreißer' 	Unternehmensleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Abb. C-20: Aufgaben und Arbeitsteilung bei delegierter Wandlungsvollmacht

Die Zahl der potentiellen Wandlungsträger ist durch die organisatorischen Regelungen dieser Vorgehensweise auf einen kleinen Personenkreis im Umfeld der Delegationsempfänger beschränkt (vgl. Abb. C-20). Innerhalb des Teilbereichs, an den die Wandlungsaufgaben delegiert wurden, sind Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz der einzelnen Mitstreiter den Delegationsempfängern zumeist bekannt. Aus diesem Grund

fällt die Bestimmung von Promotoren und Opponenten leichter und die **Aktivierung der Wandlungsträger** nimmt vergleichsweise wenig Zeit in Anspruch. Als Folge sind schnellere Reaktionen auf lokale Marktveränderungen möglich, da nicht erst die Erlaubnis und Unterstützung eines Wandlungsvorhabens durch die Spitzeninstanz eingeholt werden muß.

In Abbildung C-20 ist in der Phase der Aktivierung der Wandlungsträger auch der **Sonderfall** angeführt, daß ein Bedarf die Wandlungsvollmacht überschreitet. Zur Entwicklung des Wandlungskonzepts müssen dann im Rahmen der vorgesehenen organisatorischen Regelungen zusätzliche Wandlungsträger aktiviert werden, die über die benötigten Mittel verfügen können. Sind keine festen Regelungen, wie z.B. **Sponsorenregelung** oder **Sonderetat**, vorgesehen, so besteht dennoch die Möglichkeit, Schlüsselpersonen aufgrund ihrer individuellen Vorlieben in die Wandlungskoalition zu integrieren.

Die **Erstellung des Wandlungskonzepts** liegt allein in den Händen der Mitarbeiter, an welche die Wandlungsaufgaben delegiert wurden. Als Hilfsmittel der Sicherstellung der inhaltlichen Abstimmung des Wandlungskonzepts mit der strategischen Ausrichtung der Gesamtunternehmung kann eine Balanced Scorecard genutzt werden. Eine funktionierende Scorecard liefert den Mitarbeitern Kennzahlen als Orientierungsrahmen, mit deren Hilfe sie das Wandlungskonzept auf Konsistenz mit Vision, Mission und Strategie der Unternehmung überprüfen können.⁴⁰⁹

Wie viele Personen im Einzelfall an der Konzepterstellung beteiligt sein sollten, hängt von der Größe des Teilbereichs und von der Art des Wandlungsbedarfs ab. Je mehr Mitarbeiter an der Konzepterstellung beteiligt sind, desto länger dauern etwaige Abstimmungsprozesse. Mit der Zahl der Beteiligten sinkt aber auch die Notwendigkeit einer **Kommunikation des Wandlungskonzepts**, was den höheren Abstimmungsaufwand durchaus aufwiegen kann. In der Praxis führt auch die nebenamtliche Mitarbeit in Konzeptteams dazu, daß die Kollegen, wenn Teammitglieder ihrer hauptamtlichen Tätigkeit nachgehen, fragen, was sich im Konzeptteam tut. Diese informelle Kommunikation des Wandels schon in der Konzeptstellungsphase kann zur Reduktion des späteren Kommunikationsaufwands bewußt gefördert werden. Auch ohne solche Maßnahmen gilt generell für eine delegierte Wandlungsvollmacht, daß bei den typischen wenig tiefgreifenden und wenig weitreichenden Wandlungsbedarfen die **Phasen der Konzepterstellung und -kommunikation im Regelfall deutlich kürzer** ausfallen als bei anderen Vorgehensweisen der Implementierung. Hier liegt ein entscheidender Vorteil einer Delegation der Wandlungsaufgaben.

Die Schaffung oder **Verbesserung der Wandlungsbedingungen** unterscheidet sich kaum von den Aktivitäten im Rahmen anderer Implementierungsvarianten. Die sachliche und organisatorische Infrastruktur für die Projektprozesse des Wandels muß ge-

⁴⁰⁹ Vgl. Kaplan/Norton 1992a, S. 71 ff.; dies. 1992b, S. 37 ff.; dies. 1993, S. 134 ff.; dies. 1996a, S. 75 ff.; dies. 1996b; Horvath/Kaufmann 1998, S. 39 ff.; Brunner/Sprich 1998, S. 30 ff. Ähnlich geht Siemens beim Nachfolger des top-Programms vor, bei dem die einzelnen Teilbereiche und Stellen anhand von Scorecards 'auf Kurs' gehalten werden sollen.

schaffen werden. Hierzu zählt die Benennung von Projektteams und Projektleitern ebenso wie die Schulung und das Training einzelner Mitarbeiter.

Im Verlauf der **Umsetzung des Wandlungskonzepts** in Projektprozessen (Phasen 6 und 7 des Transformationsprozesses) sind bei einer delegierten Wandlungsvollmacht wenig Schwierigkeiten zu erwarten. Zum einen ist bei der Konzepterstellung das vorhandene Know-how der betroffenen Mitarbeiter eingeflossen, zum anderen schafft das durch die Delegation gezeigte Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter eine grundsätzliche **Einstellungsakzeptanz**, auf die bei der Schulung neuen Problembewältigungsverhaltens aufgebaut werden kann.

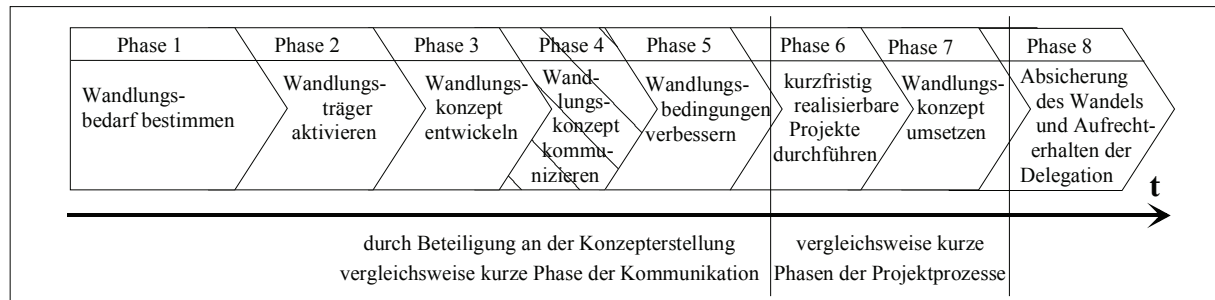


Abb. C-21: Arbeitsteilung und Phasendauer bei delegierter Wandlungsvollmacht

Auch bei einer delegierten Wandlungsvollmacht muß der erzielte **Wandel abgesichert und stabilisiert** werden (vgl. Abb. C-21). Im Fall der hier vollzogenen Konzepterstellung und -umsetzung durch die betroffenen Mitarbeiter steht dabei weniger die dauerhafte Verankerung der neuen Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Absicherung des erzielten Wandels bei den Entscheidungsträgern im Topmanagement. Nur wenn die von den Delegationsempfängern ergriffenen Maßnahmen auch zu Ergebnissen führen, wird das Management die Delegation aufrecht erhalten. Entsteht hingegen der Eindruck, die vorgegebenen Ziele seien nicht erreicht worden, kann schon bald der nächste Transformationsprozeß in Top-down Verlaufsrichtung folgen. Die Evaluation und Dokumentation der Ergebnisse dient folglich sowohl der Absicherung der erzielten Wandlungsergebnisse als auch der Aufrechterhaltung der Delegation.

d) Praxisbeispiel: Siemens top-Programm

Das in der Presse hinreichend diskutierte top-Programm der Siemens-AG dient hier als Exempel für die Delegation von Wandlungsaufgaben, auch wenn es nicht als Paradebeispiel für einen erfolgreichen Wandel gilt.⁴¹⁰

■ Ausgangssituation

Die Siemens AG ist die größte deutsche und europäische und nach AT&T, Hitachi, Matsushita und General Electrics (GE) weltweit sechstgrößte Unternehmung im Elektro- und Elektronikmarkt. Technologische Umbrüche, Globalisierung und Deregulierung der Märkte sind die wichtigsten **externen Entwicklungen**, mit denen sich die Siemens AG zu Beginn der 90er Jahre konfrontiert sah. Neben der Kombination von Ingenieur- und Facharbeiterkompetenz zählen die Dominanz der Technologie- gegenüber der Markt- und Kundenorientierung und eine ausgeprägte horizontale und vertikale Arbeitsteilung zu den typischen Merkmalen der Unternehmung. Hinzu kommt die für Siemens sprichwörtliche finanzielle Solidität.

1988/89 erfolgte eine Reorganisation mit dem Ziel höherer **Eigenverantwortung** und stärkerer **Kundenorientierung**, die in einer Divisionalisierung und **Dezentralisierung** des Konzerns in 17 ergebnisverantwortliche Unternehmungsbereiche (UB) und zwei rechtlich eigenständige Bereiche mündete. Die erzielten Ergebnisse waren jedoch nicht tiefgreifend genug. Mit dem Beginn der Amtszeit des neuen Vorstandsvorsitzenden von Pierer wurden weitergehende Produktivitäts- und Innovationsziele festgelegt. Dies führte nach einer längeren Vorbereitungsphase zum Start des top-Programms Ende 1993/Anfang 1994. Ziel war die nochmals deutliche Steigerung der Eigenverantwortung der Unternehmungsbereiche. Im Vergleich zu ähnlichen Wandlungsprogrammen der Konkurrenten General Electric (1982) und ABB (1988) muß das top-Programm als reaktives Wandlungsverhalten zur späten Anpassung an den Wettbewerb interpretiert werden.⁴¹¹ In Anbetracht der Wettbewerbssituation wäre daher eventuell eine Implementierungsstrategie angeraten gewesen, die auf schnellere Ergebnisse abzielt.

■ Enabling-Prozeß zum Start des top-Programms

Bei der Siemens AG übt der Vorstand durchaus weitreichende geschäftsführende Funktionen aus. Aufgrund der gegebenen dezentralen Strukturen und der großen Vielfalt ganz unterschiedlicher Geschäftsbereiche kann der Zentralvorstand dennoch nicht Wandlungsprogramme in den UB selber durchführen. Die diesbezügliche Wandlungsbereitschaft der Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze muß deshalb als eher niedrig bewertet werden, während bei den zum Start des top-Programms neu ein-

⁴¹⁰ Als Basis für die hier vorgenommene Interpretation des top-Programms diene vor allem die am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführte Studie "Die Siemens-AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation?" die aufbauend auf "zahlreiche Gespräche, Vorträge und Arbeitsmaterialien aus dem Kontext der Siemens AG" (S. 4) erstellt wurde (vgl. Naschold 1997).

⁴¹¹ Vgl. Naschold 1997, S. 19 f.

gesetzten Bereichsleitern von einer hohen Wandlungsbereitschaft ausgegangen werden kann. Des weiteren erlaubte die gute Finanzausstattung der Siemens AG eine langfristig angelegte Implementierungsstrategie.

Siemensintern wird das Akronym ‘top’ auch als ‘**Time of Pierer**’ interpretiert. An dieser Abwandlung zeigt sich, daß die Mitarbeiter das top-Programm mit dem Amtsantritt von Heinrich von Pierer und seiner neuen Führungsmannschaft im Jahr 1992 verknüpfen. Der Start des Enabling-Prozeß entspricht somit einem inszenierten **Event-Pacing**. Gleichzeitig mit von Pierer wurden auch in den UB neue Manager in die Verantwortung gerufen. Mit der erstmalig durchgängigen Besetzung der Führungspositionen mit extern rekrutierten Kandidaten wurden nicht nur alte Seilschaften aufgelöst, sondern auch das Prinzip der ‘Schornsteinkarriere’ im Hause Siemens durchbrochen. Damit wurde es den betroffenen Mitarbeitern unmöglich gemacht, die bisherigen kollektiven mentalen Modelle zur kollektiven Aufgabenerfüllung im UB aufrecht zu erhalten.

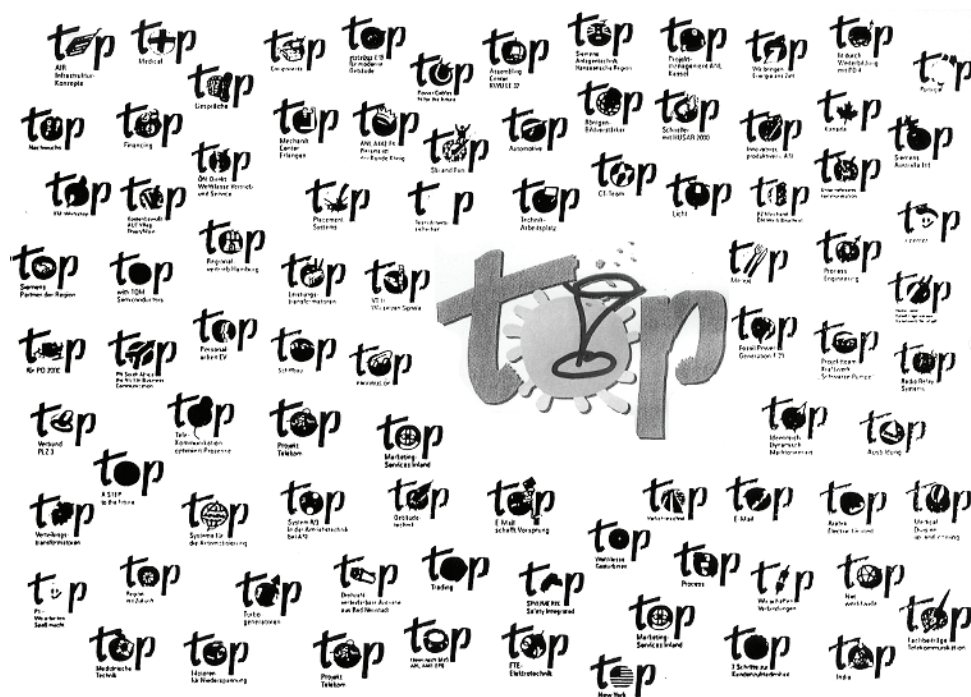


Abb. C-22: Bereichs- und teamspezifische Logos im Rahmen des top-Programms

Quelle: top-Video der Siemens Anlagenbau, Frankfurt.

Als Basis für eine neue Identität wurde das top-Programm **intern** mit einer flächendeckenden Kampagne über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche hinweg als unternehmungsweites Siemens Programm vermarktet. Unterstützt wurden diese Bemühungen durch eine kontinuierliche und internationale **unternehmungsexterne** Kommunikationspolitik. Vor allem das als ‘key visual’ eingesetzte top-Logo trug zur Identitätsstiftung bei. ‘top’ ist positiv belegt mit ‘an der Spitze stehen’. Diese Assoziation wurde gefördert mit Slogans wie ‘time optimized processes’ und ‘turn on po-

wer!⁴¹² Die einzelnen UB und die einzelnen Teams auf Projektebene waren aufgefordert, das Rahmenlogo individuell bereichs- und aufgabenspezifisch abzuändern (vgl. Abb. C-22). Dies führte sowohl zu einer kollektiven Identität als Teil des top-Programms als auch zu Gruppenidentität in den Bereichsteams.

Die Mitarbeiter der Siemens AG waren bisher eher als wenig wandlungsbereit bekannt. Deshalb wurde zur Weckung des individuellen Wandlungsbedarfs und der Steigerung der Wandlungsbereitschaft gezielt auf ein von McKinsey durchgeführtes Benchmarking gesetzt.⁴¹³ Daneben umfaßten die **Maßnahmen der Konzernzentrale** im Rahmen des Enabling-Prozeß des top-Programms bereichsspezifische strategische Vorgaben mit entsprechendem strategischem Controlling, personelle Umbesetzungen und die interne wie externe Kommunikation des top-Programms. Hinzu kam die Einrichtung eines direkt am Zentralvorstand angesiedelten Produktivitätszentrums, auf das die UB bei Bedarf als Infrastruktur zurückgreifen konnten.

Der Enabling-Prozeß endete, bereichsspezifisch zu unterschiedlichen Zeitpunkten, mit der Durchführung eines zweitägigen **Kick-off Workshops**, an dem der Vorstandsvorsitzende und das für das UB top-Programm als **Sponsor** zuständige Mitglied des Zentralvorstands aktiv beteiligt waren. Diese endeten "so die Planung und auch häufig die Realität, mit quantifizierten Zielvereinbarungen zwischen Zentralvorstand und Bereichsvorstand und vor allem auch als Selbstverpflichtung des UB zur Durchführung 'seines' top-Programms."⁴¹⁴

■ Eigenverantwortlicher Wandel in bereichsspezifischen top-Programmen

Durch den Enabling-Prozeß gibt das top-Programm den Rahmen für den Wandel der UB vor, jedoch sind die UB frei in der Art und Weise, wie sie die im Kick-off Workshop vereinbarten Ziele erreichen. Je nach Ausgangslage und Entwicklungsdynamik des einzelnen UB und der Strategie auf Konzernebene lagen die Schwerpunkte der Zielvereinbarungen auf unterschiedlichen Gebieten, die in der Praxis UB-intern von top-down gesteuerten Kostensenkungs- und Kapazitätsanpassungsprogrammen bis hin zu Bottom-up Initiativen zur Produkt- und Prozeßorientierung reichten.

Inhalt der Zielvereinbarung	... mit Unternehmungsbereich
Globalisierung	alle UB
Sanierung und Kapazitätsanpassung	Siemens Nixdorf, Öffentliche Netze
Innovationsentwicklung im Prozeß- und Produktbereich	Private Netze – Kommunikationsendgeräte (PN-KE)
bereichsübergreifende Synergienutzung	Multi-Media Bereich

Abb. C-23: Beispiele für Zielvereinbarungen im Siemens top-Programm

⁴¹² Mitarbeiter mit weniger positiver Einstellung zum top-Programm machten daraus auch 'total ohne Personal'.

⁴¹³ Vgl. McKinsey Inc. 1994.

⁴¹⁴ Naschold 1997, S. 15.

Aus Sicht der hier vorgestellten theoretischen Überlegungen enthalten die UB-spezifischen Zielvereinbarungen (vgl. Abb. C-23) zum einen die Vorgabe übergeordneter Ziele der Gesamtunternehmung im Sinne von **Delegationspflichten**. Zum anderen kann die Zuweisung von Ressourcen und Personal als Übertragung von **Delegationsrechten** interpretiert werden.

Das nachfolgend dargestellte Bereichsprogramm zu **Kommunikationsendgeräten** des Unternehmungsbereichs Private Netze (PN-KE) gilt als Paradebeispiel des top-Programms. Auf dem Arbeitsgebiet KE als eine von vier Produktfeldern erzielte der UB PN im Jahr 1995 mit rund 3600 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 2 Mrd. DM. Der F&E-Anteil am Umsatz betrug 7%. Die Produkte des Bereichs PN-KE umfassen schnurgebundene Endgeräte (sinkender Anteil), schnurlose Endgeräte, Mobiltelefone und - mit wachsendem Anteil - Neuprodukte. In den letzten 10 Jahren durchlief PN-KE einen tiefgreifenden Wandlungsprozeß, wie die folgende Zusammenfassung zeigt:⁴¹⁵

- 1989 war KE geprägt vom Kontext der nationalen Monopole in der Telekommunikation. Die daraus gewachsene **ungünstige Kostenstruktur** veranlaßte Ende der 80er Jahre den Konzernvorstand zu einer **Überprüfung des Produktionsstandorts** Bocholt/Deutschland.
- Die Überprüfung durch den Konzernvorstand und die gleichzeitige Initiative des UB-Vorstands PN führte ab 1990 zu ersten Produktivitätsprogrammen. Nach der Einführung des konzernweiten top-Programms wird PN-KE zum **Vorreiter der UB top-Programme**.
- Start des PN-KE top-Programms im Jahr 1990 mit der **Benchmarkingreise** eines Führungsteams von KE nach Japan. Anschließend kurzzyklische, ergebnisorientierte Wandlungskonzepte mit den Zieljahren 1992, 1994 und 1996 im Sinne eines **Time-Pacing**.
- Organisatorisch und im Führungsverhalten gelang eine **Dominanz der Projektarbeit** unter Erhaltung der Linienfunktionen. Dadurch wurde das Alltagsgeschäft aufrecht erhalten, ohne das Projektgeschäft zu erdrücken.
- In 1995 steht Siemens PN-KE als **Weltkostenführer** da.

Die erzielten Erfolge machen PN-KE bis heute zum Vorzeigebispiel des top-Programms. Insbesondere der vorbildliche Einsatz der UB-Bereichsleitung als Promotoren des Wandels und der Einsatz von Time-Pacing werden als Erfolgsfaktoren genannt.⁴¹⁶ Positiv dürfte sich des weiteren die auf Konzernebene betriebene Kommunikationspolitik ausgewirkt haben.

Aus Sicht der Theorie mentaler Modelle sind jedoch einige Aspekte kritisch zu sehen. Das dauerhaft hohe Tempo des Wandels, der enge Rhythmus des **Time-Pacing**, kann zu Überlastungen der betroffenen Mitarbeiter und zum Phänomen des 'burn-out' füh-

⁴¹⁵ Vgl. Naschold 1997, S. 23 ff.

⁴¹⁶ Vgl. Naschold 1997, S. 25.

ren.⁴¹⁷ Hier besteht die Gefahr, die individuelle Wandlungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter zu überfordern. Zum anderen sind das in PN-KE aufgebaute kollektive mentale Modell und das unterstützende Kulturverstärkungssystem nicht kompatibel zu dem den Gesamtkonzern betreffenden mentalen Modell. Dies wird langfristig entweder zu einem Ausscheren aus dem Konzernverbund oder zu Schwierigkeiten innerhalb der Siemens AG führen.

■ Kritische Würdigung des top-Programms

Die Siemens AG strebte mit dem top-Programm für jeden der UB das idealtypische Durchlaufen von vier Phasen an. Im Plan zielten Bereichsprogramme im Rahmen des konzernweiten top-Programms je nach Ausgangssituation und Entwicklungsdynamik des einzelnen UB auf eine Ressourcenanpassung, Restrukturierung, Produkt-/Prozeßoptimierung oder, im Endstadium, auf eine lernende Unternehmung (vgl. Abb. C-24).

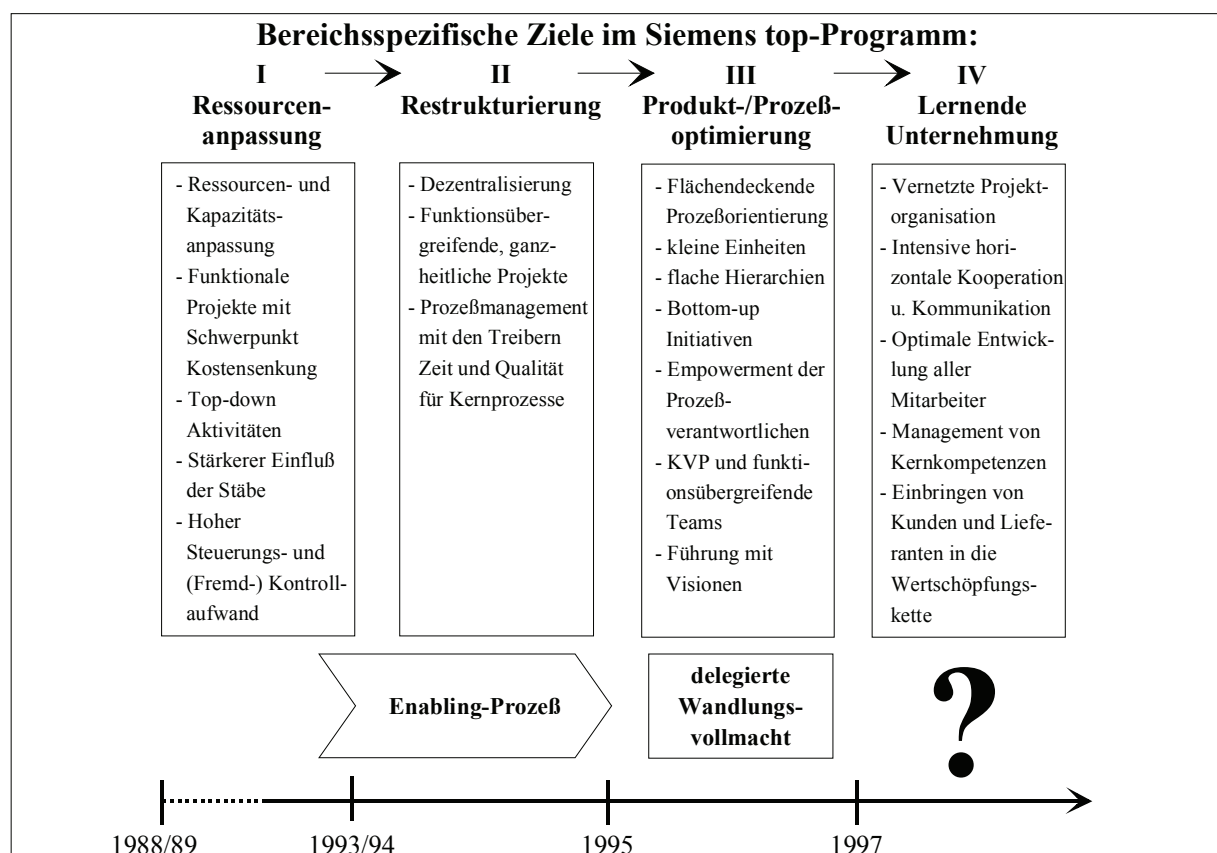


Abb. C-24: Einordnung des top-Programms als delegierte Wandlungsvollmacht

Entwickelt nach Naschold 1995, S. 14; Unterlagen aus Siemens top Workshop.

Im Ergebnis hat die Mehrzahl der Siemens UB bis zum offiziellen Abschluß des top-Programms 1997 nur die Stufen II oder III der vorgesehenen Phasen erreicht. Der Erfolg des top-Programms als Ganzes muß daher eher kritisch gesehen werden. Vor al-

⁴¹⁷ Vgl. Streich 1994, S. 120 ff.; Levinson 1996, S. 152 ff.; Heifetz/Laurie 1997, S. 58; Mrusek 1999, S. 21.

lem ist zu hinterfragen, ob nicht durch externe Entwicklungen sich im Verlaufe des Wandlungsprogramms der Wandlungsbedarf geändert hat, so daß ein Wechsel der Implementierungsstrategie angeraten gewesen wäre.

Aus der in der vorliegenden Arbeit entwickelten theoretischen Perspektive kann das top-Programm dennoch als Beispiel für die Vorgehensweise einer **delegierten Wandlungsvollmacht** dienen, bei der Enabling-Prozeß und voneinander unabhängige, delegierte Transformationsprozesse in den Teilbereichen unterschieden werden können. Im Ergebnis kann sich der Schlußfolgerung der Studie des Wissenschaftszentrums Berlin angeschlossen werden, daß Konzept und Instrumentierung des top-Programms nicht geeignet sind, um den angestrebten Wandel zu einer dauerhaft lernenden Unternehmung zu vollziehen.⁴¹⁸

2. Intrapreneurinitiativen zur Durchsetzung neuer Geschäftsideen

a) Intrapreneure gesucht!

Intrapreneurship ist ein oft gehörtes Schlagwort, mit dem große Unternehmungen versuchen, Unternehmergeist an der Basis zu wecken. Manche Wissenschaftler sehen die Übertragung unternehmerischer Aufgaben an die Mitarbeiter sogar als Notwendigkeit an, um im heutigen Wettbewerb bestehen zu können.⁴¹⁹ Was aber zeichnet einen Intrapreneur aus? Welche Voraussetzungen sind zu schaffen, damit er seine Ideen umsetzen kann?

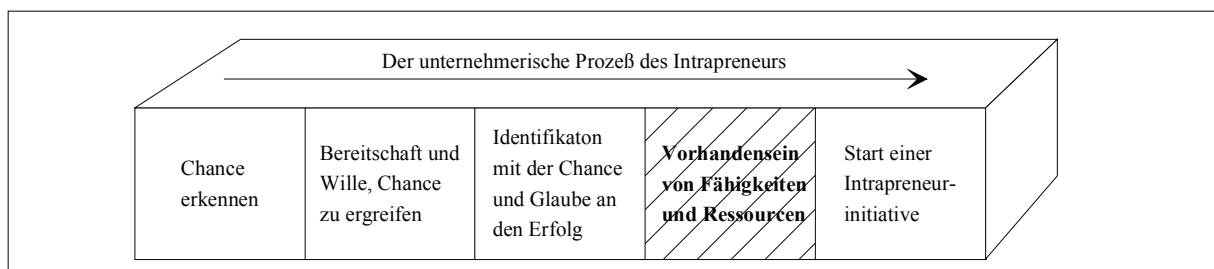


Abb. C-25: Der unternehmerische Prozeß des Intrapreneurs

Quelle: nach Süßmuth-Dyckerhoff 1995, S. 55.

Kennzeichen des auf *Pinchot*⁴²⁰ zurückgehenden Intrapreneurkonzepts und allen Weiterentwicklungen ist der Verweis auf das **Unternehmertum in der Unternehmung**. Die Aktivitäten eines Intrapreneurs lassen sich daher auch als unternehmerischer Prozeß beschreiben (vgl. Abb. C-25).⁴²¹ Die ersten drei Stufen dieses Prozesses stellen das anhand individueller mentaler Modelle gesteuerte Verhalten eines potentiellen Intrapreneurs dar, während die vierte Stufe (schraffiert) Voraussetzungen in der Unternehmung beschreibt. Hierzu zählen notwendige Fähigkeiten, entweder beim Intrapreneur

⁴¹⁸ Vgl. Naschold 1997, S. 42 ff.

⁴¹⁹ Vgl. Baratte 1999, S. 29; Hamel 1998, S. 12; Markides 1998, S. 38; Hamel 1996, S. 76 und S. 78.

⁴²⁰ Vgl. Pinchot 1985.

⁴²¹ Vgl. Süßmuth-Dyckerhoff 1995, S. 54 f.

selbst oder bei potentiellen Mitstreitern, sowie die für unternehmerisches Handeln notwendigen Ressourcen. Eine **Intrapreneurinitiative als Abschluß des unternehmerischen Prozesses** startet nur, wer sowohl als Person die individuellen Voraussetzungen mitbringt als auch vorteilhafte Rahmenbedingungen in der Unternehmung vorfindet.

Für die Unternehmungsleitung stellt sich die Frage, ob sie Intrapreneure an der Unternehmungsbasis unterstützen will oder nicht. Der Intrapreneur hingegen ist unmittelbar davon abhängig, ob die organisatorischen und personellen Voraussetzungen zur Umsetzung seiner Initiative gegeben sind. Daher ist der eigentlichen Intrapreneurinitiative wie bei einer delegierten Wandlungsvollmacht ein **Enabling-Prozeß**, d.h. die Schaffung der Voraussetzungen auf individueller und organisatorischer Ebene durch die Unternehmungsleitung, vorzuschalten. Erst dann ist ein **Ergreifen der Initiative** durch den Intrapreneur möglich.

Der unternehmerische Prozeß des Intrapreneurs beginnt mit dem Erkennen einer sich bietenden Chance. Als Timing-Konzept ist bei Intrapreneurinitiativen deshalb von **Event-Pacing** auszugehen. Im traditionellen Verständnis ist das Erkennen von Ereignissen und Entwicklungen, die unternehmerische Chancen bieten, eine ureigenste Leitungsaufgabe der Unternehmer an der Spitze der Unternehmung. Während die **Unternehmungsleitung** jedoch über Entscheidungskompetenzen verfügt, ist der **Intrapreneur** auf Unterstützung aus seinem Umfeld angewiesen. Er kann nicht frei über Ressourcen materieller und immaterieller Art verfügen, sondern er muß diese zum Teil gegen die geltenden Vorschriften für sein Vorhaben abzweigen. Deshalb gilt es zunächst, Mitstreiter im eigenen Umfeld von der Vorteilhaftigkeit der sich bietenden Chance zu überzeugen. Die Unternehmungsleitung verfügt zur Durchsetzung ihrer Ideen über institutionelle **Macht**, der Intrapreneur hingegen muß auf in seiner Person oder seinem Fachwissen beruhende **Autorität** zurückgreifen.⁴²² Im Idealfall gelingt es, einen Sponsor unter den Entscheidungsträgern zu finden, der aufgrund seiner Position in der Unternehmung das Risiko trägt. Da negative Sanktionen durch den Sponsor abgefangen werden, fällt es somit Unentschlossenen leichter, sich der Initiative anzuschließen. Sponsor und Intrapreneur bilden in solchen Fällen die von *Witte* empirisch als besonders vorteilhaft bestätigte **Gespannstruktur** von Fachpromotor und Machtpromotor.⁴²³

Bei der Suche nach Unterstützung für seine Initiative steht der Intrapreneur mit seinem Anliegen in **Konkurrenz** zu den offiziellen Aufträgen des Topmanagements.⁴²⁴ Aufgrund seiner weniger umfangreichen Machtbasen wird er deshalb nur dann Mitstreiter gewinnen können, wenn nicht gleichzeitig von Seiten der Unternehmungsleitung andere Wandlungsvorhaben vorangetrieben werden. Bei hoher Wandlungsbereitschaft im Management bleibt daher wenig Raum für Intrapreneurinitiativen. Unter diesen Rahmenbedingungen können allerdings Wandlungsbedarfe der Mitarbeiter nach oben kommuniziert werden. Es besteht die Chance, daß berechtigte Bedarfe dann zur Top-

⁴²² Zu Macht und Autorität vgl. Krüger 1994, S. 315 ff.

⁴²³ Zum Promotorenkonzept und der Gespannstruktur von Fach- und Machtpromotor S. 87 ff.

⁴²⁴ Vgl. Hoffmann 1991, S. 121 ff.

managementsache erklärt und z.B. als partizipationsergänzte Generalpläne umgesetzt werden. Konkurrenz mit den Anweisungen des Topmanagements läßt ferner erwarten, daß die Zahl der Wandlungsträger eher gering sein wird. Intrapreneurinitiativen führen daher in der Regel zu **weniger weitreichendem** und auch **weniger tiefgreifendem Wandel**, was aber nicht heißen soll, daß diese Vorgehensweise der Implementierung im Einzelfall nicht Ausgangspunkt eines transformativen Wandels der Gesamtunternehmung sein kann.

Bei einer Intrapreneurinitiative nimmt der Intrapreneur Aufgaben des Unternehmers wahr. Diese Veränderung der Zuständigkeit erfordert sowohl beim potentiellen Intrapreneur als auch beim Unternehmer eine Modellneubildung oder Veränderungen der Beschreibungsmodelle im **mental en Regelkreis**. Andererseits beginnt der Intrapreneurprozeß mit der Wahrnehmung von Chancen, also der Aktivierung des die Intrapreneuraufgaben abbildenden mentalen Modells. Somit sind zum Starten einer Intrapreneurinitiative auch Veränderungen im **Aktivierungsregelkreis** notwendig.

Merkmal	Ausprägung
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wandlungsbedarf bei den Mitarbeitern • hohe Wandlungsbereitschaft bei den Intrapreneuren • niedrige Wandlungsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern • organisatorischer Slack
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Unternehmertum bei den Mitarbeitern • neue Geschäfte für die Gesamtunternehmung
Anzahl der Wandlungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • gering
Art des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell wenig weitreichend und wenig tiefgreifend, jedoch alles möglich
Timing-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Event-Pacing
Verlaufsrichtung der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • bottom-up
Durchsetzungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Autorität, Sachinformation, vollendete Tatsachen
Ansprache der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Paradefall für das Promotorenkonzept, im Idealfall durch Gespannstruktur
Art der Veränderung mentaler Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Modellneubildung, mentaler Regelkreis und Aktivierungsregelkreis
Gefahren / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen bei den Mitarbeitern nicht gegeben • Scheitern der Kommunikation des Konzepts • Insellösungen auf Bereichsebene

Abb. C-26: Merkmale von Intrapreneurinitiativen

Die Schaffung der organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine Intrapreneurinitiative birgt auch typische Risiken (vgl. Abb. C-26). Zunächst besteht die Gefahr, daß zwar die organisatorischen Rahmenbedingungen gegeben sind, aber die

vorhandenen Mitarbeiter nicht über die **Fähigkeiten eines Intrapreneurs** verfügen. Ebenso kann der Enabling-Prozeß sehr leicht an einer **fehlerhaften oder gestörten Kommunikation** scheitern. Jede Inkonsistenz im Führungsverhalten und insbesondere im Kulturleit- und Kulturverstärkungssystem führt dazu, daß der potentielle Intrapreneur nicht bereit ist, das mit der Initiative verbundene Risiko zu tragen. Schließlich können Intrapreneurinitiativen im Ergebnis zu von den übrigen Teilen der Unternehmung **losgelösten Bereichslösungen** führen. In solchen Fällen ist zu überprüfen, ob nicht eine rechtliche Verselbständigung und die organisatorische Auslösung der Initiative aus der Unternehmung die für alle Seiten bessere Lösung darstellt.

b) Mentale Modelle für Intrapreneurinitiativen

Ein Intrapreneur muß eine sich bietende unternehmerische Chance nicht nur als solche erkennen, er muß auch das Ergreifen der Initiative zu seinem Aufgabenbereich zählen. In vielen Unternehmungen sieht der Alltag eher so aus, daß Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis zwar durchaus Chancen erkennen, sich aber nicht für zuständig erachten. Hier ist ein tiefgreifender **Wandel der Aufgabengrenze und der Einflußgrenzen** in den mentalen Beschreibungs- und Erklärungsmodellen gefordert. Alle Prädispositionen, die im Vorfeld bestimmen, wer unternehmerisch zu agieren hat, müssen aufgegeben werden, und zwar auch und vor allem bei den Entscheidungsträgern an der Unternehmungsspitze.

Die Entscheidung für die Unterstützung von Eigeninitiative an der Unternehmungsbasis verringert die Einflußmöglichkeiten des Managements. Neben willkommenen Erfolgsbeispielen wird die Schaffung von Freiräumen und das zur Verfügung stellen von Ressourcen immer auch zu **Fehlschlägen** und sicher auch zu **Mißbrauch** führen. Darüber darf sich eine vom Intrapreneuredanken angesteckte Unternehmungsleitung keine Illusionen machen.

Alle Mitarbeiter müssen die Möglichkeit der Eigeninitiative verinnerlichen. Zur Bewältigung des hierzu notwendigen kollektiven Lernprozesses sind als erster Schritt vom Topmanagement Maßnahmen im **Kulturleitsystem** und im **Kulturverstärkungssystem** einzuleiten. Zunächst muß sich die Möglichkeit zur Intrapreneurinitiative im Leitbild und der Vision der Unternehmung widerspiegeln. So hat z.B. die Metallgesellschaft nach dem Turnaround zwölf Leitsätze formuliert, von denen einer auf mögliche Intrapreneurinitiativen zielt:

"Wir fördern die Ideen und die Eigeninitiative unserer Mitarbeiter."⁴²⁵

Der Vorstandsvorsitzende der Metallgesellschaft, Dr. Kajo Neukirchen, ergänzt:

"Wir werden unser unternehmerisches Handeln künftig daran messen, ob die Maßnahmen die Ideen und Eigeninitiative der Mitarbeiter ebenso fördern wie die interne Kommunikation. Damit stellen die Leitbilder hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz unserer

⁴²⁵ MG Information 7/1995, S. 2.

Führungskräfte. Kulturrevolution bedeutet auch und vor allem Verhaltensänderung. Ihre größten Feinde sind Bequemlichkeit und Gewohnheit."⁴²⁶

Die Umsetzung eines solchen Leitbilds kann z.B. durch die Dokumentation von in der Vergangenheit erfolgreichen Intrapreneurinitiativen als **Vorbild** geschehen. So verweist die neue Metallgesellschaft in ihrer Hauszeitschrift MG Information regelmäßig auf die unternehmerischen Ideen und Werke ihres Gründers Wilhelm Merton. Auf diese Weise werden Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufgebaut, die Unternehmertum innerhalb der Aufgabengrenze eines jeden Mitarbeiters abbilden.

Veränderungen im Kulturleitsystem bleiben ohne Wirkung, wenn sie nicht durch abgestimmte Maßnahmen im **Kulturverstärkungssystem** ergänzt werden. Diese dienen der Aktivierung von Eigeninitiative abbildenden mentalen Modellen. Hierzu setzte die Metallgesellschaft in allen Teilbereichen des Konzerns speziell geschulte **Multiplikatoren** ein, die gegenüber ihren Kollegen die Bedeutung der Vision darstellen und die Definition sinntragender Begriffe vermitteln.⁴²⁷ Neben solchen Maßnahmen zur Vermittlung der Vision sind insbesondere die **Anreiz- und Entlohnungssysteme** der Unternehmung auf zukünftige Intrapreneurinitiativen abzustimmen. Auf diese Weise wird versucht, Einfluß auf die Priorisierung von Handlungsalternativen in den Entscheidungsmodellen der Mitarbeiter - und damit auf die Verhaltensakzeptanz - zu nehmen. Zur Förderung von Eigeninitiative muß vor allem die Übernahme von unternehmerischem Risiko belohnt werden, und zwar auch dann, wenn der Einsatz am Ende nicht erfolgreich war. Das Eingehen von Risiken ist zu fördern, nicht nur das Erzielen von Erfolg.

Zur Unterstützung der Aktivierung von die Intrapreneurinitiative abbildenden mentalen Modellen müssen auf organisatorischer und planerischer Ebene **Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden, ohne die eine Arbeit an neuartigen Projekten unmöglich ist. Fehlen diese Rahmenbedingungen in der Aktivierungssituation, kann es nicht verwundern, wenn die Mitarbeiter passiv bleiben. Als positive Schlüsselreize dienen freie Etats oder gar die bewußte Aufforderung, einen Teil des Budgets für nicht in der Planung abgebildete Projekte zu verwenden, wie z.B. die 15%-Regel der 3M Corporation.⁴²⁸ Die Siemens AG hat sogar eine Struktur zur Förderung von Intrapreneurinitiativen geschaffen, die nicht in den eigenen Unternehmungsbereich gehören. In einem "**White Space Contest**" genannten Verfahren können sich die Mitarbeiter um Ressourcen zur Erprobung ihrer Ideen bewerben.⁴²⁹

Des weiteren wird eine **Kommunikationsinfrastruktur** benötigt. Erste Kontakte zwischen Mitarbeitern können z.B. durch abteilungsübergreifende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen hergestellt werden. Die regelmäßigen Treffen von Vorständen mit dem potentiellen Führungsnachwuchs fallen ebenso in diese Maßnahmenkategorie wie die Unterstützung von Betriebssportgruppen und Betriebsfeiern.

⁴²⁶ MG Information 9-10/1995, S. 7.

⁴²⁷ Vgl. MG Information 7/1995, S. 3.

⁴²⁸ Vgl. Stewart 1996, S. 42 ff.; Stein 1996, S. 140.

⁴²⁹ Vgl. Baratte 1999, S. 29.

Zur Aufrechterhaltung der so entstehenden kollektiven mentalen Modelle werden informelle Kontakte bewußt gefördert, z.B. durch ein unternehmensinternes e-mail System und netzgestützte Newsgroups und Diskussionsforen. Ziel ist eine Kommunikationsinfrastruktur, die es ermöglicht, durch bewußt erzeugten **‘organisatorischen slack’** geschaffene Freiräume für Intrapreneurinitiativen zu nutzen.⁴³⁰

Nach Abschluß des Enabling-Prozeß liegt es am einzelnen Mitarbeiter, ob er eine Initiative startet oder nicht. Die Nutzung einer erkannten Chance muß zu ‘seinem Projekt’ werden. Nach der Schaffung der Voraussetzungen durch Eingriffe in Kulturleit- und Kulturverstärkungssystem muß nun der Intrapreneur mit seinem individuellen Verhalten einen **kollektiven Lernprozeß** anstoßen. Potentielle Mitstreiter werden anhand des Verhaltens und der Überzeugungskraft des Initiators entscheiden, ob sie sich an der Intrapreneurinitiative beteiligen oder nicht. Die auf diese Weise aktivierten Wandlungsträger müssen im Lernprozeß ein die Intrapreneurinitiative abbildendes kollektives mentales Modell entwickeln, welches das kollektive unternehmerische Verhalten steuert (vgl. Abb. C-27).

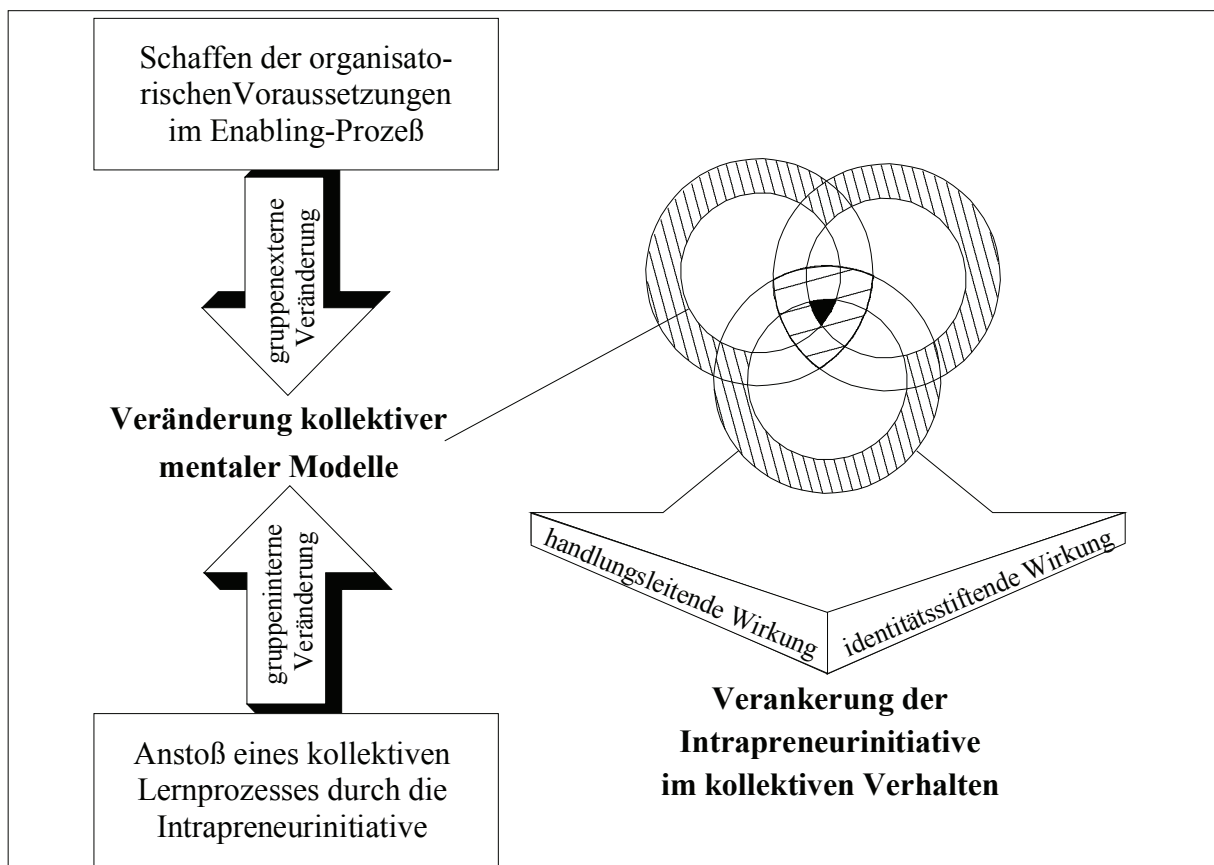


Abb. C-27: Verankerung von Intrapreneurinitiativen im kollektiven Verhalten

⁴³⁰ Vgl. Fallgatter 1995, S. 215 ff.; March 1981, S. 572 ff.

Vor Start des kollektiven Lernprozesses ist jedoch genau zu überlegen, wer als potentieller Wandlungsträger angesprochen wird.⁴³¹ Anhand von Einstellungen und Verhalten ist zu analysieren, wer sich als Promotor oder Opponent erweisen könnte. Zur Überwindung von Bereitschaftsbarrieren bei potentiellen Promotoren ist die Gewinnung eines **Sponsors als Machtpromotor** von Vorteil. Dieser kann aufgrund seiner Positionsmacht unentschlossene Kollegen, deren Mitarbeit zum Gelingen des Vorhabens jedoch erforderlich ist, auf die Seite der Intrapreneurinitiative ziehen.

Wichtiges Instrument zur Beseitigung von Zweifeln ist schließlich der Verweis auf Tatsachen, wie z.B. die Vorführung eines Prototyps. Erste Ergebnisse können Opponenten zum Schweigen bringen und Zweifler von der Richtigkeit des Vorgehens überzeugen. **Fakten helfen beim Neuaufbau mentaler Modelle.** Gerade bei Intrapreneurinitiativen zählt letztendlich das Ergebnis. Auch bei organisatorischen Vorkehrungen wie der 15%-Regel liegen oft viele der zur Umsetzung der Initiative ergriffenen Maßnahmen am Rande dessen, was im Rahmen des Arbeitsverhältnisses erlaubt ist. Häufig werden benötigte Ressourcen auf andere Projekte gebucht und erforderliche Maschinen werden zweckentfremdet. Überzeugt jedoch das erzielte Ergebnis, so fällt es leicht, den Erfolg im Nachhinein zu legitimieren und für die weiteren Schritte auch offiziell Ressourcen zu bewilligen.

c) Aufgabenverteilung und iteratives Vorgehen im Wandlungsprozeß

Die Arbeitsverteilung bei der Durchführung einer Intrapreneurinitiative weist zwei besondere Merkmale auf. Zum einen werden die Mehrzahl der Aufgaben des Wandlungsmanagements vom Intrapreneur und der von ihm initiierten Wandlungskoalition wahrgenommen, zum anderen sind die mittleren Phasen des Wandlungsprozesses von einer iterativen Vorgehensweise gekennzeichnet.

Während üblicherweise die Bedingungen zur Umsetzung von Wandlungskonzepten erst nach Entwicklung dieses Konzepts geschaffen werden, so ist bei einer Intrapreneurinitiative das Vorhandensein günstiger Wandlungsbedingungen eine der Voraussetzungen, daß überhaupt **Eigeninitiative an der Basis** ergriffen wird. Somit ist ein Teil der sonst in Phase 5 des Wandlungsprozesses durchzuführenden Aktivitäten schon vor der ersten Initiative im Verlauf des Enabling-Prozeß in Angriff zu nehmen, weshalb dieser in Abbildung C-28 noch einmal eigens aufgeführt ist. Je mehr **nicht programmspezifische Aktivitäten** der Verbesserung der Wandlungsbedingungen im Vorfeld unternommen werden, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, daß die Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis die Initiative ergreifen

⁴³¹ Hierzu zählt auch die Reihenfolge der Ansprache. Meinungsführer und anerkannte Fachleute sind zuerst anzusprechen. Auf der anderen Seite gibt es auch Negativausschlüsse, die erst zuletzt ins Boot zu holen sind, da sonst niemand einsteigen würde.

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
Enabling-Prozeß: Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • sachliche Voraussetzungen zum Wandel schaffen • organisatorische Voraussetzungen zum Wandel schaffen 	Unternehmensleitung, Programmleitung, Projektleitung, Projektteams
1. Wandlungsbedarf bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren 	potentiell alle Mitarbeiter
2. Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeld analysieren • evtl. Sponsor gewinnen • Wandlungskoalition bilden 	Intrapreneur
3. Wandlungskonzept entwickeln 5. Programmspezifische Wandlungsbedingungen schaffen 6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen 4. Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen zur Realisation der unternehmerischen Chance • Pilotprojekte und stabile erste Schritte durchführen • Ergebnisse evaluieren, Erfolge dokumentieren, kommunizieren und zur Akzeptanzsicherung nutzen • Schrittweiser Ausbau der Wandlungskoalition • Aufbauend auf Teilerfolge nächste Projekte in Angriff nehmen 	Wandlungskoalition
5. restliche Wandlungsbedingungen schaffen 7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Ergebnisse bei Entscheidungsträgern • sachliche und organisatorische Voraussetzungen schaffen • Folgeprojekte umsetzen 	Wandlungskoalition nach Legitimation ergänzt durch Linienfunktionen
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Absicherung des neuen kollektiven Verhaltens durch Kommunikation des Wandlungserfolgs 	Wandlungskoalition, Unternehmensleitung

Abb. C-28: Wandlungsaufgaben im Rahmen einer Intrapreneurinitiative

Die **Bestimmung des Transformationsbedarfs** ist nun potentiell auch Aufgabe der Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis. Jeder kann durch das Erkennen von unternehmerischen Chancen und dem Ergreifen der Initiative zum Intrapreneur werden. Mit der **Aktivierung der Wandlungsträger** startet der Intrapreneur den iterativen Abschnitt im Wandlungsprozeß, in dessen Verlauf sich das Wandlungskonzept vom ‘Groben zum Detail’ weiterentwickelt. Nachdem der Intrapreneur den ersten potentiellen Wandlungsträger von der Initiative überzeugt hat, werden die beiden gemeinsam das Wandlungskonzept besprechen. Auf diese Weise verfeinert sich nicht nur das Konzept, sondern die beiden Wandlungsträger werden, falls schon möglich, auch erste Schritte der Umsetzung unternehmen. Mit deren Erfolg hoffen sie, weitere Mitstreiter gewinnen zu können. Die Ansprache weiterer potentieller Kandidaten für die Wandlungsko-

alition geht einher mit der Kommunikation des Konzepts. Jede Ansprache eines weiteren Wandlungsträgers stellt gleichzeitig den nächsten Schritt der iterativen Vorgehensweise der Konzeptentwicklung dar (vgl. Abb. C-29).

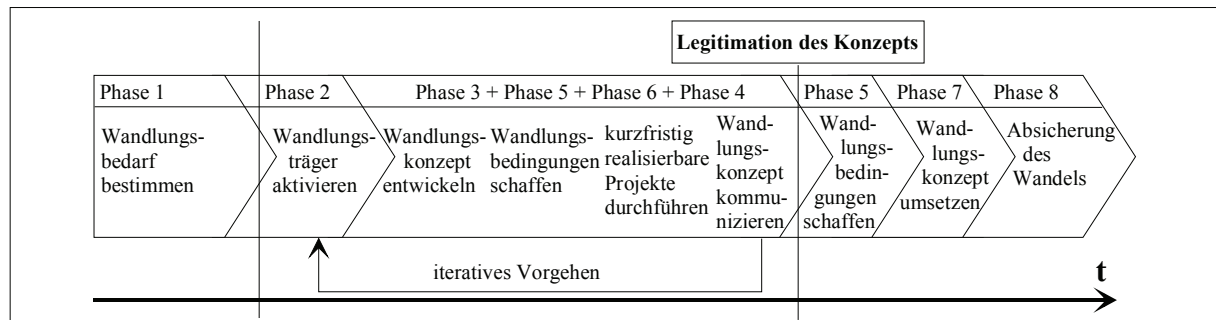


Abb. C-29: Iteratives Vorgehen bei Intrapreneurinitiativen

Im Verlauf des iterativen Vorgehens wird die Wandlungskoalition irgendwann vor der Entscheidung stehen, die Initiative entweder einzustellen, oder aber das entwickelte Konzept der Unternehmensleitung vorzustellen, damit diese das Vorhaben offiziell legitimieren und notwendige Ressourcen für eine **flächendeckende Umsetzung** zur Verfügung stellen kann. Im Regelfall präsentiert niemand ein chancenloses Projekt vor der Unternehmensleitung. Nur wenn die in den Pilotprojekten erzielten Ergebnisse positiv ausfallen, werden die Entscheidungsträger eingeschaltet. Nach der offiziellen Bewilligung des weiteren Vorgehens kann von einer schnellen Umsetzung ausgegangen werden. Die Beteiligten der Wandlungskoalition sollten auch mit den weiteren Schritten betraut werden und als Programm- und Projektleiter fungieren. Auf diese Weise kann von **vollem Einsatz der Beteiligten** ausgegangen werden, ohne daß in größerem Umfang zeitverzögernde Bereitschaftsbarrieren überwunden werden müssen.

Nicht zu unterschätzen ist auch bei Intrapreneurinitiativen die Bedeutung einer **Evaluation** und **Dokumentation** der erzielten Ergebnisse zur Absicherung des Wandels. Erfolgreiche Initiativen können zur Verifizierung und Unterstützung der Vision im Kulturleitsystem dienen. Für die Mitarbeiter ist wichtig, daß nicht nur der erfolgreiche Unternehmungsgründer, sondern auch 'einer von Ihnen' erfolgreich die Initiative ergriffen hat. Ebenso dient die Erfolgsdokumentation der Absicherung der durch die Intrapreneure erzielten Wandlungsergebnisse im Einzelfall.

d) Praxisbeispiel: Intrapreneurinitiative zur Entwicklung des Audi Quattro

Die Audi AG hat in den letzten zwanzig Jahren den Wandel vom Hersteller eher biederer Limousinen für 'Hutträger' zum anerkannten Anbieter von Automobilen der Ober- und Mittelklasse geschafft. Als besonderes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb gilt heute die Innovationsfähigkeit, die nicht zuletzt auf Fachkompetenz im technologischen Bereich zurückzuführen ist. Dieser erfolgreiche Wandel begann mit der Vorstellung des Audi Quattro auf dem Genfer Salon 1980, der erstmals den Slogan 'Vorsprung durch Technik' für die Kunden greifbar machte. Die Entwicklung des Audi Quattro geht auf eine Intrapreneurinitiative zurück, die somit auch als erster

Schritt des erfolgreichen Transformationsprozesses zum Anbieter der Oberklasse angesehen werden kann.⁴³²

Bei der Audi AG hat es nie einen **Enabling-Prozeß** zur Unterstützung von Intrapreneurinitiativen gegeben. Dennoch ergaben sich im Quattro-Beispiel die erforderlichen personellen Konstellationen und mit der Aktivierung von Ferdinand Piech als Sponsor auch die erforderlichen Ressourcen. Mit einem Enabling-Prozeß hätte die sich bietende Chance zum erfolgreichen Wandel eventuell auch schon früher genutzt werden können.

Die Entwicklungsgeschichte des Audi Quattro begann mit dem **Erkennen der Chance** durch den Leiter der Fahrwerksentwicklung Jörg Bensinger. Anfang der 70er Jahre sollte Bensinger vor Fachjournalisten über die spezifischen Vor- und Nachteile von Front- und Heckantrieb referieren. Als Vergleichsraster wählte er eine Übersicht der beiden Antriebskonzepte anhand der Merkmale 'Zugkraft unter allen Fahrbahnbedingungen', 'Reifenverschleiß leistungsstarker Fahrzeuge' und 'Kurvenverhalten unter Lastwechseln'. Bensinger erkannte, daß der Allradantrieb hinsichtlich der aufgeführten Kriterien die Vorteile beider Konzepte in sich vereinte, ohne die jeweiligen Nachteile nach sich zu ziehen. Da jedoch die Erfahrungen mit Allradantrieb in der Vergangenheit eher negativ ausgefallen waren, war auch Bensinger zunächst nicht vom Erfolg des permanenten Allradantriebs überzeugt. Die Marktchance war zwar erkannt, aber aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen beschloß Bensinger, erst einmal abzuwarten.

Schlüsselerlebnis zur Weiterverfolgung der Idee und der Erschließung der Marktchance waren **Fahrversuche** mit dem allradgetriebenen Geländewagen VW Iltis im Winter 1976 in Skandinavien:

"Ich erwartete kein besonders gutes Fahrverhalten bei einem so hoch liegenden Schwerpunkt. Doch dann war ich wirklich angenehm überrascht von den Fahreigenschaften des Iltis auf Schnee und Eis. Er überzeugte mich, daß dies unsere zukünftige Marschrichtung sein müsse ..."⁴³³

Das Fahrverhalten des Iltis stärkte in Bensinger den Glauben an den Erfolg des Allradantriebs und die Bereitschaft, sich für dieses Konzept einzusetzen. Deshalb versuchte er nach der Rückkehr aus Skandinavien, den zuständigen Audi Entwicklungsvorstand Ferdinand Piech von seiner Idee zu begeistern. Nicht nur aufgrund seiner Eigenschaft als sein formaler Vorgesetzter wählte Bensinger den heutigen Volkswagen-Chef als **potentiellen Sponsor**. Dieser war außerdem als Technikfanatiker und - aufgrund seiner Herkunft aus der Familie Porsche - als einflußreicher Drahtzieher hinter den Kulissen bekannt.

⁴³² Die Interpretation der Entwicklung des Audi Quattro basiert auf der Dokumentation von Walton 1986. Hauschildt/Salomo verwenden das Audi Quattro Beispiel auch zur Verdeutlichung des Promotorenkonzepts, vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 209 ff.

⁴³³ Walton 1986, S. 36 f.

Die guten Ergebnisse mit dem Itlis waren auch für Piech ausschlaggebendes Argument für die Marktchance eines permanenten Allradantriebs. Seine **Aktivierung als Wandlungsträger** ist der erste Schritt der iterativen Vorgehensweise der Intrapreneurinitiative. Schon innerhalb eines Tages bringt Piech eigene Ideen in die Konzeptentwicklung ein und beschließt, den Allradantrieb zunächst nicht in einer Serienlimousine, sondern in Verbindung mit einem Hochleistungs- oder Sportwagen zu vermarkten. Mit diesem Schachzug sollte der Öffentlichkeit die technologische Kompetenz der Audi-Ingenieure vor Augen geführt werden.

Die nächsten Entwicklungsschritte bezeugen die Vorteilhaftigkeit der **Gespannstruktur** des **Fachpromotors** Bensinger und des **Machtpromotors** Piech. Es gab keinen offiziellen Beschluß zur Entwicklung des Allradantriebs oder zum Bau eines Prototypen. Gezwungen durch diese Ressourcenknappheit wurden nur wenige Personen in das Projekt eingeweiht und soweit wie möglich auf in der Serie eingesetzte oder bereits in der Entwicklung befindliche Bauteile zurückgegriffen.

"Einiges von dem, was ich tat - so der Bau des ersten A1-Prototyps vor dem offiziellen Vorstandsbeschluß - hätte mich ja den Kopf kosten können ... aber ich hatte ja Piechs Wort."⁴³⁴

Die nächste Weiterentwicklung erfuhr das Konzept im März 1977 durch die Beauftragung von Hans Nedvidek mit der Fahrwerksentwicklung. Dessen Einsatz und die Verwendung von in anderen Bereichen vorhandenen Teilen beschleunigte den Prozeß ungemein. Die erzielten Ergebnisse mit dem auf einer betagten Audi 80 Limousine basierenden Prototypen A1 führten schließlich zu einer **inoffiziellen Duldung und Unterstützung** des Projekts durch die anderen Audi-Vorstandsbereiche. Nachdem fünf Monate lang Ingenieure und Werkstätten unter Mißachtung der Vorschriften inoffiziell am A1 gearbeitet hatten, bekam das Quattro Projekt im September 1977 nach Genehmigung durch den Audi-Vorstand eine **offizielle Projektnummer**, und für die Weiterentwicklung wurde eine kleine, 12 Mann starke Truppe zusammengestellt.

Die offizielle Genehmigung gab der gewachsenen Wandlungskoalition neuen Schwung, und schon im November 1977 begann die Straßenerprobung des A1 mit dem Fünfzylinder-Turbomotor aus dem Audi 100. Die guten Ergebnisse veranlaßten Piech dazu, noch im gleichen Monat im **Volkswagen-Gesamtvorstand** die Aufnahme einer Straßenversion des Quattro in die Produktionsplanung zu beantragen. Bis zu einem positiven Vorstandsbeschluß auf Konzernebene war jedoch noch harte Überzeugungsarbeit zu leisten. Um der VW-Firmenleitung die Leistungsfähigkeit der Straßen-Vierrad-Version zu verdeutlichen, lud Audi im Januar 1978 zu einer **Präsentation auf die Turacher Höhe**, Europas steilsten Alpenpaß, ein. Auf normalen Sommerreifen und ohne Schneeketten zog der A1-Prototyp ohne Mühe den eis- und schneebedeckten Steilhang hinauf, und VW-Verkaufsvorstand Dr. Werner P. Schmidt und Marketingchef Edgar von Schenck waren als Promotoren gewonnen. Als schließlich im Mai 1978 Prof. Dr. Ernst Fiala, F&E-Chef des Volkswagenwerks, der Serieneinführung des

⁴³⁴ Walton 1986, S. 37.

Quattro-Konzepts zustimmte, waren nur 15 Monate nach der ersten Initiative durch Jörg Bensinger die Würfel endgültig zugunsten der Intrapreneurinitiative gefallen.

Mit der Legitimation des Projekts durch den VW-Vorstand begann die für damalige Verhältnisse unglaublich **kurze Phase der Umsetzung des Konzepts**. Noch 1978 stand der A2 als zweiter Prototyp auf den angetriebenen Rädern und nach Bau des dritten Quattro Vorläufers im Frühjahr 1979 war der Audi Quattro der Star des Genfer Salons im März 1980.

Der Erfolg des Audi Quattro legte den **Grundstein für die Neupositionierung der Marke Audi**, sowohl am Markt als auch im Selbstverständnis der Mitarbeiter. Einsätze im Rallyesport zu Beginn der 80er Jahre bezeugten eindrucksvoll die Vorteile des permanenten Allradantriebs, und Audi nutzte diese Erfolge gezielt im Marketing sowohl des Audi Quattro Sportwagens als auch der Allradversionen seiner Limousinen. Auf die erfolgreiche Markteinführung des Quattro folgten weitere technische Errungenschaften, wie z.B. eine vollverzinkte Karosserie bei Großserienfahrzeugen, der Aufprallschutz Pro-Con-Ten und später die Aluminiumkarosserie des Audi A8. Diese Innovationsfähigkeit bezeugt, daß es Audi gelungen ist, die Innovationsorientierung in den kollektiven mentalen Modellen der Mitarbeiter zu verankern, auch wenn nicht bekannt ist, ob eine der genannten Innovationen auf eine Intrapreneurinitiative zurückgeht.

IV. Implementierung mit hybrider Verlaufsrichtung

Bisher wurden Vorgehensweisen der Implementierung diskutiert, bei denen die Verlaufsrichtung der Implementierung eindeutig festgelegt war. Im folgenden Abschnitt wird mit dem **Gegenstromverfahren** eine organisatorische Regelung zur Bewältigung von Wandlungsprozessen vorgestellt, die Initiative und Verlaufsrichtung des Transformationsprozesses offenläßt. Einzige notwendige Bedingung ist, daß der Gegenstrom im Verlauf der Konzepterstellung mindestens einmal durchlaufen wird, um so alles in der Unternehmung verfügbare Wissen zu nutzen. Dabei sind auch hybride Implementierungsverläufe möglich.

Ein Gegenstromverfahren stellt eine dauerhafte Regelung zur Bewältigung von Wandlungsbedarfen dar und bedarf daher, ähnlich den Bottom-up Vorgehensweisen, bestimmter sachlicher, organisatorischer und personeller Voraussetzungen. Dieser Enabling-Prozeß stellt für sich genommen einen tiefgreifenden Wandel dar. Damit nicht **aufwendige Abstimmungsverfahren** die Vorteile des Gegenstromverfahrens zunichte machen, muß sich das Verfahren in seiner idealtypischen Form auf kleinere Betriebe oder Teilbereiche von Unternehmungen beschränken.

Für größere Unternehmungen und insbesondere für Konzerne mit Holdingstrukturen liegt es auf der Hand, **Referenzebenen der Implementierung** zu unterscheiden, und für verschiedene Teilbereiche der Unternehmung unterschiedliche Vorgehensweisen der Implementierung zuzulassen. In Abhängigkeit von der Art des angestrebten Unternehmungswandels werden in Unterabschnitt 2.a) auf verschiedenen Referenzebenen unterschiedliche Vorgehensweisen der Implementierung zugeordnet.

Schließlich besteht die Möglichkeit, durch **parallele oder sequentielle Durchführung** verschiedener Wandlungsprogramme mit unterschiedlichen Implementierungsstrategien die Vorteile einzelner Implementierungsvarianten zu verknüpfen und die jeweiligen Nachteile abzufedern. Auch diese **Implementierungssequenzen** zählen daher zu den Vorgehensweisen mit hybrider Verlaufsrichtung.

1. Gegenstromverfahren zur Integration vorhandener Wissensressourcen

a) Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gegenstromverfahren

Im Gegensatz zu den anderen Implementierungsstrategien ist das nachfolgend beschriebene Gegenstromverfahren von seiner Konzeption her nicht auf die Durchführung eines einzelnen Wandlungsprogramms beschränkt. Das Verfahren stellt eine dauerhafte organisatorische Regelung zur Bewältigung von Wandlungsbedarfen dar, die auf die Nutzung allen in der Unternehmung vorhandenen Wissens bei gleichzeitiger Akzeptanzsicherung abzielt. Im hier vertretenen Begriffsverständnis ist das Gegenstromverfahren gewissermaßen eine institutionalisierte Vorgehensweise zum Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Beteiligten, unabhängig davon, wer den Prozeß anstößt. Nach erfolgreicher Einführung des Verfahrens bildet sich eine **unternehmungsspezifische, dauerhafte Regelung von Wandlungsprozessen** heraus, die im Idealfall zur oft geforderten 'lernenden Unternehmung' führt und ein programm-spezifisches Implementierungsmanagement auf ein Minimum beschränkt.⁴³⁵

Bei einem funktionierenden Gegenstromverfahren ist die klassische **Trennung von Führungs- und Ausführungsaufgaben aufgehoben**. Zunächst sind alle Mitarbeiter, auch die an der Unternehmungsbasis, dazu aufgefordert, über Sinn und Zweck der Unternehmung sowie über anzustrebende Ziele nachzudenken und Vorschläge hinsichtlich der anzustrebenden Nutzenpotentiale zu unterbreiten. In dieser Hinsicht stimmen die notwendigen Voraussetzungen weitgehend mit den Intrapreneurinitiativen begünstigenden Bedingungen überein. Während jedoch bei Intrapreneurinitiativen von den Mitarbeitern geäußerte Wandlungsvorhaben mit denen des Topmanagements um Ressourcen konkurrieren, zwingt ein institutionalisiertes Gegenstromverfahren zur Abstimmung und Priorisierung der unterschiedlichen Wandlungsbedarfe gemäß der im Verfahren festgelegten Modalitäten. Zwar wird auch hier üblicherweise die Unternehmungsleitung das stärkere Gewicht haben. Dennoch ist die Ausgangslage eine andere als bei Intrapreneurinitiativen, wo die Mitarbeiter trotz eines von der Unternehmungsleitung vorangetriebenen Wandlungsprogramms ihre Freiräume unabhängig von 'offiziellen' Wandlungsbedarfen im eigenen Interesse nutzen können.

Wie in den folgenden Abschnitten noch im einzelnen diskutiert wird, erleichtert eine institutionalisierte Vorgehensweise die regelmäßige Bewältigung von Wandlungsvorhaben. Da außerdem alle Mitarbeiter ihr Wissen in diese Prozesse einbringen, wird der Einsatz des Gegenstromverfahrens auf lange Sicht in einer **unternehmungsspezifischen**

⁴³⁵ Zu organisationalem Lernen als Instrument des Unternehmungswandels vgl. Krüger/Bach 1997, S. 24 ff.; Steinmann/Schreyögg 1998, S. 452 ff.; Schreyögg 1998, S. 533 ff.

schen Wertschöpfungskette resultieren, die von Wettbewerbern nicht oder nur schwer imitiert werden kann.⁴³⁶ Dies kommt besonders deutlich zu Tage bei wissensintensiven Dienstleistungen, wie sie z.B. Beratungsgesellschaften oder Anwaltskanzleien anbieten. Der gute Ruf mancher dieser Dienstleister basiert nicht zuletzt auf der Fähigkeit, alles in der Unternehmung vorhandene Wissen zielorientiert zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse einsetzen zu können.⁴³⁷

Analog zu den Bottom-up Vorgehensweisen der Implementierung muß der Transformationsprozeß der Ermöglichung eines Gegenstromverfahrens von Wandlungsprozessen bei bereits installiertem Gegenstromverfahren unterschieden werden. Für den **Enabling-Prozeß** empfiehlt sich als Implementierungsvariante ein partizipationsergänzter Generalplan mit sehr weitreichender Partizipation. Unter den gegebenen Umständen ist dies diejenige Implementierungsstrategie, bei der die Betroffenen am meisten beteiligt werden. Der Enabling-Prozeß bringt für alle Beteiligten einen tiefgreifenden Wandel, der die Bildung neuer mentaler Modelle und Eingriffe in den mentalen Regelkreis erfordert. Aufgrund des damit verbundenen Zeitbedarfs können dringende Wandlungsbedarfe daher nicht mit der Einführung eines Gegenstromverfahrens befriedigt werden. Wenn die externen Entwicklungen es zulassen, rechtfertigt das Ziel einer unternehmungsspezifischen dauerhaften organisatorischen Regelung zur Bewältigung von Wandlungsprozessen jedoch den Einsatz von Zeit, Sach- und Personalressourcen einer 'gesunden' Unternehmung.

Der **Enabling-Prozeß** der Einführung eines Gegenstromverfahren verändert die gesamte Unternehmung. Im Verlauf der ersten Gegenstromverfahren können sich daher neben internen Widerständen auch **externe Kopplungen**, wie z.B. langjährige Geschäftsbeziehungen, als zusätzliche Barriere erweisen. Deshalb ist im Vorfeld zu überprüfen, ob wichtige Geschäftspartner das Gegenstromverfahren ablehnen, tolerieren, oder aufgrund der engen Kopplung in den Transformationsprozeß mit einbezogen werden müßten. Nicht selten durchzieht ein Gegenstromverfahren die gesamte Wertschöpfungskette und bezieht wichtige Lieferanten oder Kunden mit ein.⁴³⁸

Auf der **individuellen Ebene** verlangt die Einführung eines Gegenstromverfahrens sowohl von den Entscheidungsträgern als auch von den betroffenen Mitarbeitern eine **hohe Wandlungsbereitschaft** (vgl. Abb. C-30). Die neue organisatorische Regelung erfordert eine Aufhebung der bisherigen Aufgaben- und Einflußgrenzen, ohne die neuen Rollen eindeutig festzulegen. Daher kann die Einführung eines Gegenstromverfahrens leicht zu Verunsicherungen und Identitätsverlust führen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind hoch. So positiv ein Gegenstrom quer durch die Hierarchie auf den ersten Blick klingt, so konsequent und hart ist seine Realisation: In Unternehmungen mit funktionierendem Gegenstrom werden es Mitarbeiter schwer haben, die nicht

⁴³⁶ Vgl. Liedtka et al. 1997, S. 47 ff.

⁴³⁷ Vgl. Liedtka et al. 1997, S. 56 f.; Starbuck 1992, S. 713 ff.; ders. 1993, S. 885 ff.

⁴³⁸ Vgl. z.B. die Major Customer Teams bei 3M, vgl. Stewart 1996, S. 47. Im Wissensmanagement wird dies auch als horizontaler Gegenstrom bezeichnet, der den hier beschriebenen unternehmensinternen vertikalen Gegenstrom ergänzt, vgl. Krüger/Homp 1997, S. 231 ff.; Bach/Homp 1998, S. 142.

in der Lage sind, ihren Beitrag zu leisten. Damit sind nicht nur negative Auswirkungen auf die Entlohnung gemeint, sondern vor allem der soziale Druck aufgrund der neuen Unternehmungskultur als Folge neuer kollektiver mentaler Modelle. Wer bedingt durch **individuelle Fähigkeitsgrenzen** nicht in der Lage ist, die Anforderungen des Gegenstromverfahrens zu erfüllen, wird von den Kollegen als Opponent betrachtet. Daher ist oft im gegenseitigen Interesse eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses angeraten.⁴³⁹

Merkmal	Ausprägung
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • genügend Zeit für Neuaufbau und Training mentaler Modelle beim erstmaligen Einsatz • dauerhaft hohe Wandlungsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern • dauerhaft hohe Wandlungsbereitschaft bei den Mitarbeitern • Wandlungsfähigkeit aller Mitarbeiter
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstrom als dauerhafte organisatorische Regelung • permanenter unternehmungsspezifischer Wandlungsprozeß • Nutzung möglichst allen vorhandenen Wissens • Akzeptanz permanenten Wandels bei den Mitarbeitern
Anzahl der Wandlungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • im Idealfall alle Mitarbeiter
Art des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell weitreichender und tiefgreifender Wandel
Timing-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Time-Pacing
Verlaufsrichtung der Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • hybrid
Durchsetzungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturleitsystem, Kulturverstärkungssystem
Ansprache der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Versuch, alle Beteiligten zu Promotoren zu machen • Trennung von unverbesserlichen Opponenten
Art der Veränderung mentaler Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Anpassung der mentalen Modelle in einer 4-Stufen-Regulation
Gefahren / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • sehr aufwendiger Enabling-Prozeß • Scheitern der Kommunikation des Konzepts • Voraussetzungen bei den Mitarbeitern nicht gegeben • externe Kopplungen nicht genügend berücksichtigt

Abb. C-30: Merkmale eines installierten Gegenstromverfahrens

Auf der **kollektiven Ebene** dient die Einführung eines Gegenstromverfahrens dem **Aufbau von Wandlungsfähigkeit**, weshalb der zugehörige Transformationsprozeß hier auch als Enabling-Prozeß bezeichnet wird. In der Praxis gibt es neben typischen

⁴³⁹ In der Arbeitspsychologie sind Testverfahren bekannt, anhand derer die Wandlungsfähigkeit von Mitarbeitern untersucht wird, vgl. exemplarisch Sieber 1990, S. 391 ff; Gantner 1990, S. 399 ff. Diese können auch dazu genutzt werden herauszufinden, ob eine Unternehmung die 'richtigen' Mitarbeiter für ein Gegenstromverfahren hat, oder wer aufgrund seiner individuellen Fähigkeitsgrenzen besser vom Gegenstrom ausgenommen wird.

Bedenkenträgern und Besitzstandswahrern auch immer äußerst wandlungsfähige, kreative Mitarbeiter, die aber nicht notwendigerweise die Risikobereitschaft eines Intrapreneurs besitzen. Für diese Zielgruppe bringt das Gegenstromverfahren eine institutionalisierte Regelung, in die sie ihre Ideen einbringen können, ohne die volle Verantwortung tragen zu müssen. Die daraus gewonnene unternehmungsspezifische Wandlungsfähigkeit kann zum **Aufbau von Wettbewerbsvorteilen** genutzt werden.

Der Enabling-Prozeß der Einführung eines Gegenstromverfahrens sollte als vorwegnehmende Gestaltung **proaktiv** in Angriff genommen werden, so lange genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen. Ist der Gegenstrom einmal als dauerhafte Regelung zur Bewältigung von Transformationsprozessen etabliert, so sind alle Aktivitätsgrade des Wandlungsverhaltens möglich. Sinnvoll erscheint, bei der Institutionalisierung des Gegenstromverfahrens ein **Time-Pacing** zu verankern. Auf diese Weise wird der Prozeß regelmäßig im Sinne eines 'Bedarfs-Check-up' durchlaufen und unterstützt auf diese Weise das Erkennen relevanter Entwicklungen.

Des weiteren ist bei einem eingeführten Gegenstromverfahren jede **Verlaufsrichtung der Implementierung** denkbar. Üblich sind hybride Verläufe, bei denen auch eine direkte Kommunikation zwischen der Unternehmungsspitze und den betroffenen Mitarbeitern der Teilbereiche möglich ist. Funktioniert das Verfahren, ist die Frage, ob der Anstoß Top-down oder Bottom-up erfolgte, ohnehin nicht mehr von Bedeutung. Wichtig ist nur, daß der Gegenstrom in jede Richtung alle Stufen mindestens einmal durchlaufen hat.

Ist das Gegenstromverfahren in den kollektiven mentalen Modellen verankert, so bedarf es bei einem Wandlungsbedarf keines Einsatzes von Durchsetzungsmitteln wie z.B. Macht. Die Handlungssteuerung erfolgt allein anhand der **kollektiven mentalen Modelle**, die auch sanktionierend wirken. Während das Kulturleitsystem mit Vision und Mission der Unternehmung das individuelle und kollektive Verhalten auf das gemeinsame Ziel ausrichtet, werden Verstöße gegen diese Handlungsgrundlage zunächst durch die unmittelbaren Kollegen und zusätzlich durch das Kulturverstärkungssystem (z.B. Entlohnungssystem, Personalentwicklungssystem) sanktioniert.⁴⁴⁰

b) Neue mentale Modelle für das Gegenstromverfahren

Aus Sicht der Theorie mentaler Modelle besteht das Ziel des Enabling-Prozesses der Einführung eines Gegenstromverfahrens in einer **Selbststeuerung des Wandlungsverhaltens auf der intellektuellen Regulationsebene**, dies nicht nur bei den Entscheidungsträgern, sondern bei allen Mitarbeitern.⁴⁴¹ Unterstützt werden muß diese Handlungsregulation auf individueller Ebene durch kollektive mentale Modelle, die diese Selbststeuerungselemente in der Unternehmung widerspiegeln. Die Einführung

⁴⁴⁰ Vgl. ähnlich Senge 1990, S. 292 ff.

⁴⁴¹ Dies bedeutet nicht eine komplette Selbststeuerung jeglichen Handelns in der Unternehmung, sondern Selbststeuerung hinsichtlich der Möglichkeit, Wandlungsprozesse mitzugestalten.

eines Gegenstromverfahrens verhilft somit zu einer erhöhten Wandlungsfähigkeit, was in der Literatur oft unter dem Schlagwort 'lernende Unternehmung' behandelt wird.⁴⁴²

Bis zur Erreichung des angestrebten Endzustands sind erhebliche Veränderungen der mentalen Modelle zu bewältigen, sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Als **Basisvoraussetzung** muß bei allen Beteiligten eine hohe **Wandlungsbereitschaft** vorliegen. Für den hier anstehenden tiefgreifenden Wandel müssen Vorgesetzte ihre Machtpositionen aufgeben und Weisungsgebundene ihren Gehorsam ablegen und Verantwortung übernehmen. Diese einschneidenden Veränderungen der Aufgaben- und den Einflußgrenzen in den mentalen Modellen können nur in gemeinsamen Lernprozessen bewältigt werden.

Individuelle und kollektive Lernprozesse zur Einführung des Gegenstromverfahrens müssen genau aufeinander abgestimmt sein. Zunächst ist zu überlegen, wie die neuen Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufgebaut werden können. Prinzipiell stehen alle Möglichkeiten der **Schaffung neuen Wissens durch Inferenzen** offen, von Assoziationen über Analogieschluß bis hin zu Deduktion und Induktion als Inferenzen im engeren Sinne.⁴⁴³ In der Unternehmungspraxis bewährt hat sich der Einsatz von Analogien, so z.B. die FIZ-Meile bei BMW in München. Hier werden Beispiele zur Selbststeuerung aus der Natur, wie z.B. ein Schwarm Zugvögel oder ein Ameisenstaat, oder der Musik, z.B. der Unterschied zwischen Orchester und Jazzband, eingesetzt, um den Mitarbeitern die ihnen zugeordnete neue Rolle im Unternehmungsprozeß vor Augen zu führen.⁴⁴⁴ Diese vergleichsweise groben Analogien dienen vor allem dem Aufbau kollektiver mentaler Modelle. Hinsichtlich der Lernprozesse auf individueller Ebene kann auf die Erkenntnisse aus der **Lernpsychologie** zurückgegriffen werden. In Abhängigkeit vom individuellen Lerntyp und der zugeordneten Rolle im Gegenstromverfahren können dann individuelle Lernprozesse spezifisch ausgestaltet werden.⁴⁴⁵ Wichtig ist, den Mitarbeitern eine neue Identifikationsmöglichkeit anzubieten, so daß eine Grundlage für die erwünschte Verhaltenssteuerung vorhanden ist.⁴⁴⁶

Zeitlich und inhaltlich schlüssig zu den individuellen Maßnahmen muß im Enabling-Prozeß durch Veränderungen der organisatorischen Regelungen die **Infrastruktur für die neuen mentalen Modelle** geschaffen werden. Nur unter den auch für Intrapreneurinitiativen notwendigen organisatorischen Voraussetzungen, wie z.B. zeitlichen und finanziellen Spielräumen oder Entscheidungsbefugnissen, können die Mitarbeiter die ihnen zugeordneten neuen Rollen erfüllen.

Kollektive Lernprozesse können entweder gruppenintern durch einzelne Gruppenmitglieder oder durch Eingriffe in **Kulturleitsystem** und **Kulturverstärkungssystem** angestoßen werden.⁴⁴⁷ Die Vision und Mission müssen die neue Aufgabenverteilung wi-

⁴⁴² Vgl. exemplarisch Senge 1990; Wieselhuber & Partner [Hrsg.] 1997.

⁴⁴³ Vgl. Abschnitt B.I.2.b), S. 51 ff.

⁴⁴⁴ Die Analogie zu 'Jazzorchester' wird neuerdings auch im Strategischen Management aufgegriffen, vgl. Hatch 1998, S. 556 ff.; Pasmore 1998, S. 562 ff.

⁴⁴⁵ Vgl. Vester 1997; Fortmüller 1991; Lefrancois 1986; Hilgart/Bower 1984.

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu die inhaltlichen Barrieren der Wandlungsfähigkeit in Abschnitt C.I.2.b), S. 109 ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Abschnitt B.III.2.a), S. 88 ff.

derspiegeln, und auch die Anreiz- und Sanktionssysteme im Kulturverstärkungssystem sollten den Erfordernissen des Gegenstromverfahrens entsprechen.⁴⁴⁸ Der **kollektive Lernprozeß** muß jedoch von der Gruppe als Ganzes getragen werden und daher im wechselseitigen Interaktionsverhalten sichtbar sein. Im Gegensatz zur Intrapreneurinitiative erstreckt sich der kollektive Lernprozeß im Gegenstromverfahren nicht nur auf eine kleine Wandlungskoalition, sondern auf alle Mitarbeiter. Nur wenn unternehmungsweit Prozesse des Teamlernens ins Rollen kommen, kann das Ziel einer 'lernenden Unternehmung' erreicht werden.⁴⁴⁹

Ein Gegenstromverfahren zielt auf eine Erhöhung der Wandlungsfähigkeit ab. Auf der kollektiven Ebene geschieht dies durch verbesserte organisatorische Regelungen und dem veränderten Interaktionsverhalten. Auf der individuellen Ebene erfordert ein Gegenstromverfahren eine regelmäßige Überprüfung des eigenen Handelns auf der intellektuellen Regulationsebene. Dieses Hinterfragen kann durch Training von Heuristiken und allgemeinen Problemstrukturierungs- und Lösungstechniken auf der **heuristischen Regulationsebene** geschult werden. Oftmals sind einzelne Mitarbeiter mit diesem neuen Verhalten überfordert. Die intellektuellen Anforderungen einer Selbststeuerung im Gegenstromverfahren gehen über die individuelle Wandlungsfähigkeit hinaus. Der Unternehmung bleiben zwei Handlungsmöglichkeiten: Zum einen können 'unfähige' Mitarbeiter vom Gegenstromverfahren ausgenommen werden. Dies entspricht zwar nicht dem angestrebten Ideal, kommt aber der Praxis unter den Rahmenbedingungen deutschen Arbeitsrechts sehr entgegen. Die zweite Möglichkeit liegt in der Trennung von solchen Mitarbeitern. Wenn die Einführung eines Gegenstromverfahrens zu einer Veränderung der kollektiven mentalen Modelle geführt hat, dann ist diese Variante sogar im beiderseitigen Interesse anzustreben, da gruppeninterne Sanktionsmechanismen die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses auch für die Betroffenen zu einer wenig attraktiven Alternative machen. Diese Praxis ist z.B. bei Unternehmungsberatungen zu beobachten.

Um die Mitarbeiter nicht durch permanenten Wandel zu überfordern, ist ein **Time-Pacing** notwendig, was zwischen den Timing-Zeitpunkten Raum für eine Einübung flexibler Problemlösungsmuster⁴⁵⁰ läßt. Da auf dieser Regulationsebene verhaltenssteuernd wirkende mentale Modelle nicht bewußtseinspflichtig⁴⁵¹ sind, können die Mitarbeiter zwischen den Impulsen des Time-Pacing ihre Aufgaben mit geringerem kognitiven Aufwand erfüllen. Gleichzeitig ist die Verhaltenssteuerung auf der Ebene des flexiblen Problemlösungsverhaltens noch bewußtseinsfähig, so daß das eigene Verhalten bei Bedarf hinterfragt und neu interpretiert werden kann.

⁴⁴⁸ Die Ausgestaltung von Einzelmaßnahmen muß unternehmungsspezifisch erfolgen. Im Rahmen einer allgemeinen Diskussion können diesbezüglich keine Handlungsempfehlungen gegeben werden.

⁴⁴⁹ Vgl. Senge 1990, S. 233 ff.; Ryan 1994, S. 279 ff.

⁴⁵⁰ Vgl. die Regulationsebenen in Abschnitt B.II.1.a), S. 57.

⁴⁵¹ Vgl. die Unterscheidung von bewußtseinspflichtigen und bewußtseinsfähigen mentalen Modellen in Abschnitt B.II.1.a), S. 57.

Im Gegensatz zu allen anderen Implementierungsstrategien gilt es beim Gegenstromverfahren, **Interferenzen** jedweder Art zu vermeiden. Es wird bewußt eine Selbststeuerung des individuellen Verhaltens auf der intellektuellen Regulationsebene angestrebt, die durch Interferenzen nur gestört werden würde. Zwar lassen sich Interferenzen nicht gänzlich vermeiden, jedoch wird auf einen bewußten Aufbau von Interferenzen zur Gestaltung einer Aktivierungssituation verzichtet. Jeder Mitarbeiter muß selbst entscheiden, wann er welche eigenen Ideen in das Gegenstromverfahren einbringt.

c) Organisatorische Regelungen im Gegenstromverfahren

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
1. Wandlungsbedarf bestimmen und 2. Wandlungsträger aktivieren: ➔ im Gegenstrom institutionalisiert	<ul style="list-style-type: none"> • Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren 	alle Mitglieder der Unternehmung
3. Wandlungskonzept entwickeln und 4. Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandenes Wissen analysieren • Know-why, Know-what und Know-how aufeinander abstimmen • Wissenslücken aufdecken und kommunizieren • Aufbau neuer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle durch Beteiligung an der Konzeptentwicklung 	Alle Mitglieder der Unternehmung mit ihrem aufgabenspezifischen Wissen
5. Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • sachliche Voraussetzungen zum Wandel schaffen • organisatorische Voraussetzungen zum Wandel schaffen • Schulungen und Trainings durchführen 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteams
6. Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotprojekte und stabile erste Schritte durchführen • Projektergebnisse evaluieren, Erfolge dokumentieren und zur Akzeptanzsicherung nutzen 	Programmleitung, Projektleitung, Projektteam
7. Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen aus Pilotprojekten transferieren 	Alle betroffenen Mitarbeiter
8. Wandel absichern und stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Absicherung des neuen kollektiven Verhaltens durch Kommunikation des Wandelserfolgs • Sanktionen gegen 'Ausreißer' 	Unternehmensleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Abb. C-31: Aufgaben und Arbeitsteilung bei installiertem Gegenstromverfahren

Das Gegenstromverfahren stellt eine dauerhafte Regelung der Bewältigung von Transformationsprozessen dar. Bevor ein Wandlungsprozeß als Gegenstromverfahren bewältigt werden kann, ist ein eigener, vorgeschalteter Transformationsprozeß zu durchlaufen. Aufgrund des hohen Sach- und Personalressourceneinsatzes kann dieser **Enabling-Prozeß** nur durch die Entscheidungsträger an der Unternehmungsspitze angestoßen werden.⁴⁵² Die nachfolgenden Überlegungen hinsichtlich der organisatorischen Regelungen im Gegenstromverfahren beziehen sich alle auf eine Unternehmung, die diesen Enabling-Prozeß erfolgreich abgeschlossen hat. Bei einem solchen **institutionalisierten Gegenstromverfahren** sind regelmäßig alle Mitarbeiter aufgefordert, ihr eigenes Umfeld auf Wandlungsbedarf zu überprüfen und im Rahmen des Gegenstroms als Wandlungsträger zu fungieren. Die beiden ersten Phasen des Transformationsprozesses sind im institutionalisierten Gegenstromverfahren somit fest geregelt.

Aufgrund des individuellen Erfahrungsschatzes bringen unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliches Wissen mit. Dieses Wissen gilt es, in der Konzepterstellung zu nutzen. Daher ist diese Phase der inhaltlichen Gestaltung des Wandlungsprogramms unter Einbezug aller Wissensressourcen die Schlüsselphase in einem als Gegenstrom durchgeführten Transformationsprozeß.

Jeder Mitarbeiter verfügt über individuell verschiedene, **aufgabenspezifische mentale Modelle**. Inhaltlich kann dabei eine grobe Zuordnung innerhalb der Unternehmungshierarchie vorgenommen werden. Während Mitarbeiter der Unternehmungsbasis überwiegend über Know-how der operativen Aufgabenerfüllung verfügen, bringen Entscheidungsträger der mittleren und oberen Ebenen des Managements ihr Know-what hinsichtlich der Aufgabenstellungen und das Know-why über zu erschließende Nutzenpotentiale ein.⁴⁵³ Zur **Erarbeitung eines Wandlungskonzepts** wird jede Wissenskategorie benötigt. Folglich sollten im Zuge eines Gegenstromverfahrens Mitarbeiter aller Hierarchiestufen ihren spezifischen Beitrag leisten. Sind alle Betroffenen an der Konzepterstellung beteiligt, so kann die Kommunikation des Wandlungskonzepts als isolierte Phase des Transformationsprozesses entfallen, die Kommunikation erfolgt während der Konzepterstellung. Abbildung C-32 zeigt, wie aufgrund von organisatorischen Regelungen sichergestellt werden kann, daß alles vorhandene Wissen auch zur Konzepterstellung genutzt wird.

Für die Erstellung des Wandlungskonzepts empfiehlt sich das aus dem Projektmanagement bekannte **teilzyklische Vorgehen** mit Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien, wobei die einzelnen Phasen als Module zu verstehen sind.⁴⁵⁴ Jede der Studien enthält

⁴⁵² Aus diesem Grund empfiehlt sich als Einführungsstrategie ein partizipationsergänzter Generalplan mit hohem Partizipationsgrad.

⁴⁵³ Vgl. Bach/Homp 1998, S. 142. Ähnlich auch die Praxiserfahrungen von Dr. Weikert, Bayer Pharma Deutschland, "... daß sich die Ideen der Mitarbeiter sehr stark auf der operativen und effizienz-erhöhenden Ebene bewegen. Effektivitätserhöhende oder wirklich visionäre Impulse auf dem höchsten Lernniveau finden sich hingegen häufig nur im Topmanagement oder bei bedeutenden Stakeholdern - und auch dort nur sehr begrenzt." Kleingarn 1997, Fußnote 344, S. 110.

⁴⁵⁴ Vgl. exemplarisch Krüger 1994, S. 384 ff. Zur Frage, wer den Gegenstrom an welcher Stelle anstößt, vgl. S. 189. Für die Darstellung des Verfahrens wird davon ausgegangen, daß der Anstoß des Unternehmungswandels durch die Unternehmungsführung erfolgt.

Beschreibungs- und Erklärungsmodelle, deren Detaillierungsgrad im Durchlaufen des nun beschriebenen Gegenstroms der Konzepterstellung zunimmt.

Traditionell ist es Aufgabe der Unternehmensführung, anzustrebende Nutzenpotentiale zu definieren. Aufbauend auf vorhandenem Know-why und den ihr bekannten (Kern-) kompetenzen der Unternehmung entwirft die Unternehmensführung in einer **Vorstudie** Visionen, welche die zukünftigen Tätigkeitsfelder der Unternehmung grob beschreiben. Um das Gegenstromverfahren in Gang zu setzen, ist ein **Rahmenkonzept** zu formulieren, das zu behandelnde Kernprobleme definiert und den betroffenen Unternehmungsbereichen zuordnet. Der so entstehende Rahmenplan bildet als grobes Modell die Grundlage für das weitere Vorgehen.

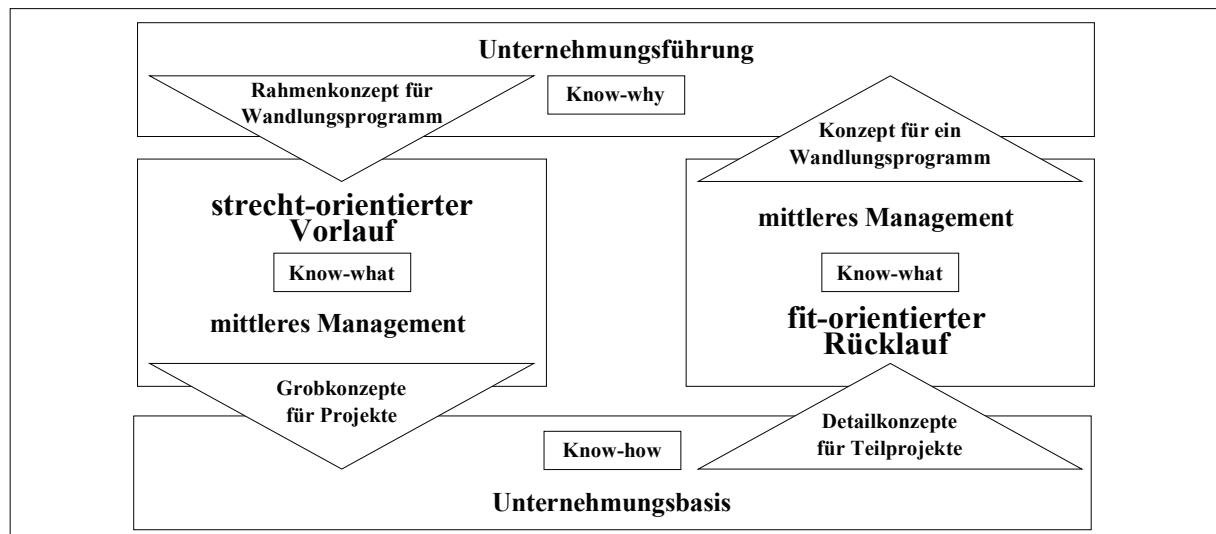


Abb. C-32: Gegenstrom der Konzepterstellung

In der nächsten Phase des vertikalen Gegenstroms, der **Hauptstudie**, wird das Rahmenkonzept auf seine Machbarkeit überprüft. Eventuelle Bereitschaftsbarrieren bei den internen Anspruchsgruppen sind zu identifizieren und die zur Verwirklichung des Rahmenkonzepts notwendigen (Teil-)Wandlungsprojekte müssen definiert werden. Aufbauend auf die Rahmenkonzepte der Unternehmensführung muß das **mittlere Management** im stretch-orientierten Vorlauf konkrete Ziele und Aufgaben für seine jeweiligen Bereiche festlegen. Auf dieser Ebene werden die zur Erschließung der angestrebten Nutzenpotentiale zu leistenden Aufgaben und zugehörigen Projektprozesse abgeleitet (**Know-what**). Konkret muß jeder Bereichsleiter(in) für seinen/ihren Zuständigkeitsbereich überprüfen, inwieweit mit den vorhandenen Leistungspotentialen das Rahmenkonzept erfüllt werden kann, welche Ressourcen als Input benötigt werden und welche Zeit die Umsetzung bei realistischer Einschätzung in Anspruch nehmen wird. Zumeist sind alternative Vorgehensweisen möglich und Varianten für Teillösungen müssen gegeneinander abgewogen werden. Ergebnis sind **Grobkonzepte** für die einzelnen Bereiche, welche im weiteren Verlauf des Gegenstroms genauer spezifiziert werden.

Die Konkretisierung der Grobkonzepte bis zur Umsetzungsreife ist Aufgabe der **Unternehmungsbasis**. Sie verfügt über das notwendige **Know-how**, einzelne Wandlungsprojekte im Detail zu planen und später auch durchzuführen. Die Mitarbeiter an der Unternehmungsbasis wissen am besten, welche Aufgaben sie mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen noch erfüllen können und wo die Grenzen der vorhandenen Leistungspotentiale liegen. Dabei muß auch die Angemessenheit der einzusetzenden Ressourcen im Verhältnis zur angestrebten Qualität und einzuhaltenden Terminen im Auge behalten werden. Die Rolle der Unternehmungsbasis ist hierbei nicht auf die Aufdeckung möglicher Lücken im Kompetenzgefüge beschränkt. Zusätzliches Ziel ist es, auf dem Know-how der Mitarbeiter basierende ungenutzte Chancen zu erkennen.⁴⁵⁵ Die so entstehenden **Detailkonzepte** bilden den Umkehrpunkt des Gegenstromverfahrens.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß das Gegenstromverfahren ebenso wie mit einem Rahmenkonzept der Unternehmungsleitung mit einem Detailkonzept eines Mitarbeiters gestartet werden kann. Der zu durchlaufende Prozeß ist der gleiche. Wichtig ist festzuhalten:

1. Jeder Beteiligte ist aufgefordert, seinen spezifischen Input zum Gegenstrom zu leisten.
2. Der Prozeß des Gegenstroms kann an jeder Stelle mit jeder Art von Input beginnen.

Im **fit-orientierten Rücklauf** wird das modulare Verständnis des Gegenstromkonzepts deutlich. Nur wenn die von den Mitarbeitern anhand ihres aufgabenspezifischen Wissens entwickelten einzelnen Module (Teilstudien) zusammenpassen, kann das resultierende Projektprogramm zur Erschließung der angestrebten Nutzenpotentiale umgesetzt werden. Daher muß das mittlere Management die Detailkonzepte integrieren und überprüfen, inwiefern die Pläne des Grobkonzepts zu verwirklichen sind, oder ob durch Interdependenzen zwischen Teilprojekten oder mangelnden Ressourcen Anpassungen vorgenommen werden müssen. Ist ein Projekt trotz aller Bemühungen nicht wie geplant durchführbar, so wird im Rücklauf an die Unternehmungsführung gemeldet, welche Kompetenzen zur Erreichung der strategischen Zielsetzung noch entwickelt oder zugekauft werden müssen und welche Ressourcen dafür zusätzlich benötigt werden.

Aus den Rückmeldungen des mittleren Managements resultiert die **Obergrenze der kollektiven Wandlungsfähigkeit**, bis zu der die eigenen Kompetenzen 'gedehnt' werden könnten, ohne zu reißen. Leistungs- und Kapazitätsgrenzen der vorhandenen Leistungspotentiale sind hiermit ebenso angesprochen wie Personalengpässe, ein Mangel an Finanzressourcen oder externe Kopplungen der eigenen Wertschöpfungskette. Schließlich muß auch das Tagesgeschäft weiterlaufen, um Cash-flow zu generieren. In solchen Fällen kann die Unternehmungsführung entweder die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele ergreifen, oder ein verändertes Rahmen-

⁴⁵⁵ Diesen Gedanken verfolgt z.B. Skandia mit seinem sogenannten „Wissens-Smörgasboard“, bei dem Teams aus dem ganzen Konzern der Unternehmungsspitze Vorschläge unterbreiten, wie vorhandene Potentiale genutzt werden könnten. Vgl. Palass 1997, S. 121; Probst et al. 2006, S. 4 ff.

konzept zum erneuten Durchlaufen des Gegenstromverfahrens formulieren. Dieser Gegenstrom der Konzepterstellung wiederholt sich so lange, bis ein mit den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten machbares Wandlungskonzept verabschiedet werden kann.

In der Praxis läßt sich die hier beschriebene idealtypische Organisation des Gegenstroms der Konzepterstellung als primärorganisatorische Regelung von Wandlungsprozessen nicht immer bewerkstelligen. Hierzu wäre insgesamt eine organisatorische Ausrichtung der Unternehmung auf Prozesse erforderlich.⁴⁵⁶ Daher empfiehlt sich die **Auskopplung des Gegenstromverfahrens** aus den Prozessen des Tagesgeschäfts und die Einrichtung sekundärorganisatorischer Elemente zur Durchführung des Gegenstroms der Konzepterstellung. Der vorzuschaltende Enabling-Prozeß mit dem Aufbau der notwendigen mentalen Modelle und der Schaffung von Freiräumen für die Mitarbeiter bleibt jedoch der gleiche. Die organisatorische Plattform, die dauerhaft oder in regelmäßigem Rhythmus von Trägern verschiedenster Wissensinhalte zur Ausarbeitung von Wandlungskonzepten genutzt wird, ist jedoch getrennt von der Abwicklung des Tagesgeschäfts organisatorisch zu verankern. Von dokumentierten Lösungen aus der Praxis haben insbesondere die 15%-Regel und die Major-Customer-Teams der 3M Corporation⁴⁵⁷ und das DODGI - department of damn good ideas - bei The Bodyshop⁴⁵⁸ (im Englischen dodgy: ungewiß, risikobehaftet) größere Aufmerksamkeit gefunden. Die im Gegenstromverfahren angestrebte **Selbststeuerung** bezieht sich in diesen Fällen auf Zeitpunkt und Inhalte bezüglich des individuellen Input in den Gegenstrom innerhalb dieser Regelungen, nicht auf die Bewältigung des Tagesgeschäfts. Außerdem lenken die durch das Verfahren gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen die Selbststeuerungsaktivitäten in erwünschte Bahnen, so daß losgelöste, isolierte und nicht auf die Strategie der Gesamtunternehmung abgestimmte Wandlungsprojekte vermieden werden.

In Abhängigkeit von den im Gegenstrom der Konzepterstellung diskutierten Inhalten ist eventuell die Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel und Sachressourcen notwendig. Dies ist als erste Aktivität der Phase der **Verbesserung der Wandlungsbedingungen** anzusehen (vgl. Abb. C-33). Insbesondere die nun notwendige Einrichtung eines Programmanagements sowie die Durchführung von Trainings und Schulungen für die Mitarbeiter zum Aufbau und der Einübung neuen Problemlösungsverhaltens sind in Abhängigkeit vom Wandlungsbedarf programmspezifisch auszugestalten. Anschließend sind zunächst kurzfristig realisierbare **Pilotprojekte** durchzuführen, um das Konzept noch einmal zu überprüfen. Bei einem gemeinsam erarbeiteten Wandlungsprogramm stellt die Akzeptanz im allgemeinen keine kritische Größe dar, jedoch haben positive Ergebnisse auch hier noch motivierende Wirkung. Außerdem helfen Erfahrungen aus den Pilotprojekten bei der Programmumsetzung.

⁴⁵⁶ Vgl. Rohm 1998, S. 101 ff.

⁴⁵⁷ Vgl. Stewart 1996, S. 42 ff..

⁴⁵⁸ Vgl. Markides 1998, S. 38.

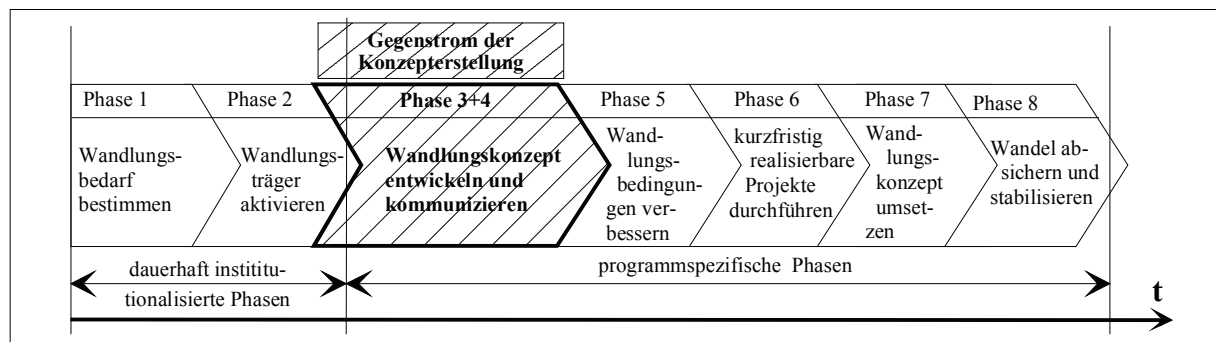


Abb. C-33: Transformationsprozesse bei installiertem Gegenstromverfahren

Als **Abschluß des Transformationsprozesses** müssen die Wandlungserfolge evaluiert und dokumentiert werden. Die erzielten Ergebnisse sichern hier nicht nur den Erfolg des einzelnen Wandlungsprogramms, sondern auch die **Akzeptanz** des dauerhaft installierten Gegenstromverfahrens, z.B. der Major-Customer-Teams bei 3M. Bei Unternehmungen, die gerade den Enabling-Prozeß abgeschlossen oder erste Erfahrungen gesammelt haben, muß diese Akzeptanz für den Gegenstrom erst langsam aufgebaut werden. Hierbei ist eine Grundregel aus der Theorie mentaler Modelle zu beachten: Mentale Modelle wirken nur dann im gewünschten Sinne handlungsleitend, wenn eine ausreichende Identifikation als Basis vorhanden ist. Mit anderen Worten: Nur, wenn die Zugehörigkeit zum sozialen System Unternehmung erwünscht und sichergestellt ist, werden die Mitarbeiter ihr Wissen zum Wohl der Unternehmung in den Gegenstrom einbringen. Neben entsprechenden Anreizen im **Kulturverstärkungssystem** kann hier auch eine Arbeitsplatzgarantie als Teil des **Kulturleitsystems** unterstützend wirken. Auf diese Weise wird eindrücklich deutlich gemacht, daß die Unternehmung die Beiträge ihrer Mitarbeiter schätzt und auch ihrerseits bereit ist, Entscheidungen hinsichtlich zukünftiger Tätigkeitsfelder an den vorhandenen Mitarbeitern auszurichten.⁴⁵⁹

d) Praxisbeispiel: Avery Dennison Zweckform Office Products Europe⁴⁶⁰

■ Unternehmungsbeschreibung und Ausgangslage

Die Avery-Dennison Zweckform Büroprodukte GmbH mit Sitz in Oberlaindern/Bayern beschäftigt heute ca. 500 Mitarbeiter. Bekannt ist die vormalis zur Steinbeis-Gruppe und seit 1. Januar 1999 zur Avery-Dennison Corporation gehörende Unternehmung vor allem durch die Marke Zweckform, unter der seit 1946 Formularbücher verkauft werden. In Deutschland ist Zweckform mit über 60% Anteil führend in diesem Markt. Bereits Ende der 50er Jahre wurden erstmals Selbstklebeetiketten ins Produktprogramm aufgenommen. Diese wurden im Jahr 1997 mit Folien, Papieren, Visiten- und Postkarten im 'Perfect Printout'-Sortiment zusammengefaßt und neu am

⁴⁵⁹ Vgl. auch Pfeffer 1998 a, S. 97 ff.; ders. 1998c, S. 65 ff.

⁴⁶⁰ Das nachfolgende Beispiel wurde anhand der Firmenbroschüre 'Unternehmen Marke Zweckform', einem Gespräch mit den Herren Ernst Martin und Michael Brecht am 1.03.1999 sowie anhand von Zweckform zur Verfügung gestellten internen Unterlagen erstellt.

Markt positioniert. Perfect Printout liefert 'alles was Ihr Drucker braucht' und ist damit auf die Bedürfnisse von Büroanwendern und hier insbesondere auf Klein- und Heimbüros ausgerichtet. In diesem Marktsegment eroberte Zweckform innerhalb des ersten Jahres 35% Marktanteil, im Bürofachhandel gar 74%.

Schon 1946 lautete das Motto "**Zweckform formt die Mittel zweckentsprechend**". Heute wird die Kernkompetenz der Unternehmung definiert als "Schaffen von System und Ordnung durch Hilfsmittel". Den daraus resultierenden Nutzen für den Kunden beschreibt die Marketingabteilung mit "Wir machen den Bürojob leichter und das Leben bunter", und auf Prospekten und Produkten ist das Markenlogo ergänzt durch den Zusatz: "Nichts einfacher als das."

Nach einer auf die deutsche Wiedervereinigung und Zusatzgeschäfte im Produktsegment 'Sticker' zurückzuführenden Umsatzspitze von 210 Mio. in den Jahren 1990/91 gingen die Erlöse in 1994, auch bedingt durch die Abgabe des Recycling-Papiergeschäfts an eine Schwesterfirma, bis auf 135 Mio. DM zurück. Dennoch wurde stets ein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet. Nach dem ersten Umsatzrückgang 1993 überlegten die damaligen Eigentümer, Zweckform von Unternehmensberatern durchleuchten zu lassen. Das Topmanagement hingegen hielt Hilfe von außen nicht für notwendig und konnte sich mit dieser Meinung auch durchsetzen. Zwar habe Zweckform in den guten Jahren "ein wenig Speck angelegt", aber in der Summe sei die Unternehmung gesund und könne aus eigener Kraft und aufbauend auf vorhandene Stärken weiterbestehen. Das kontinuierliche Umsatzwachstum in den Folgejahren bis hin zum besten Ergebnis der Unternehmungsgeschichte im Jahr 1998 bestätigt, daß sich das Festhalten an der Unternehmungsphilosophie und die langfristige Ausrichtung auf permanenten Wandel ausgezahlt haben.

■ Enabling-Prozeß

Die Grundlage dafür, daß Zweckform hier als Beispiel für eine 'lernende Unternehmung' mit einem installierten Gegenstromverfahren dienen kann, bildet die auf den Ideen der Firmengründer Hermann Steinbeis und Paul Nordmann basierende **Unternehmungsphilosophie**. Das Hermann Steinbeis zugeschriebene Zitat "Laßt viele Blumen blühen!" wird heute übersetzt in "Teamarbeit, Selbstverantwortung, ständiges Lernen und eine Unternehmungskultur, die von Neugierde, Menschenachtung, Mut und Leistung geprägt ist." Paul Nordmann schreibt in einer Firmenbroschüre im **Jahr 1952**: "Ich habe den Betrieb immer als eine Art lebendigen Organismus betrachtet." Oberstes Ziel dieses Organismus ist das "Überleben und Weiterkommen der Firma"⁴⁶¹. Diese Grundgedanken prägen das Unternehmungsgeschehen bis heute.

Im Gegensatz zu Konkurrenten, die während des Wiedervereinigungsbooms zusätzliche Kapazitäten aufgebaut hatten, federte Zweckform die Nachfragespitze durch den Vertrieb von Handelsware ab. Daher führte der Umsatzrückgang im Jahr 1993 im Gegensatz zu der Situation bei vielen Konkurrenten immer noch zu einem positiven Ergebnis. Dennoch beschließen Eigentümer und Geschäftsführung, die gesamte Firma in

⁴⁶¹ Firmenbroschüre 'Unternehmen Marke Zweckform', S. 42.

Zukunft verstärkt auf die Kunden auszurichten und alle Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken anzuhalten. Ziel war nicht nur eine Flexibilisierung der Produktion, sondern eine Bereitschaft zu permanentem Wandel bei den Mitarbeitern. Anhand der Wettbewerbssituation und der trotzdem positiven Ertragslage kann dieser Schritt durchaus als **proaktives Wandlungsverhalten** interpretiert werden.

Gestartet wurde der Enabling-Prozeß im Sinne eines **Event-Pacing** im Mai 1994 mit der **Zweckform-Olympiade**. Alle 500 Mitarbeiter nahmen an der Veranstaltung teil. In Gruppen von 5 Personen wurde das Thema Kundenorientierung diskutiert und in seiner Bedeutung für den Arbeitsplatz und die Strukturen bei Zweckform erörtert. "Wir haben den Eindruck, daß sich in der Einstellung internen und externen Kunden gegenüber einiges verändert hat. Aber die Wirksamkeit zu beziffern, ist schwer,"⁴⁶² lautete die Bilanz von Personalleiter Michael Brecht. Einige Olympia-Teams trafen sich auch noch in den Folgemonaten. Es wurde jedoch deutlich, daß der Gedanke der Zweckform-Olympiade kein Selbstläufer war, sondern daß von Seiten der Unternehmensführung ständig mit persönlichem Einsatz "Energie zugeführt" werden mußte.

In einem nächsten Schritt wurde 1996 die **Zweckform Zukunftswerkstatt** gegründet. "Die Zukunft ist offen. Wir gestalten sie und haben Spaß daran. Probleme sind unternehmerische Chancen, für deren Lösung uns die Natur Beispiele liefert."⁴⁶³ In der Geschichte der Zweckform wurde schon immer die Natur bemüht, um die verfolgte Unternehmungsphilosophie auszudrücken. Daher lag es nahe, auch bei der Vermittlung neuer mentaler Modelle auf **Analogien aus der Natur** zu setzen (vgl. Abbildung C-34).

Gemeinsam mit dem Biologen Dr. Helmut Länge wurden in Workshops Beispiele aus der Natur gesucht, die auf vorhandenem Wissen der Mitarbeiter aufbauen. Diese Analogien haben die Mitarbeiter selbst in greifbaren Modellen nachgebaut, die heute als Anschauungsobjekte in der Zukunftswerkstatt stehen. Sowohl das gemeinsame Erarbeiten der Analogien als auch die eigene Mitwirkung an einem späteren Ausstellungsobjekt trugen dazu bei, die eigene Rolle in der Unternehmung besser zu verstehen. So wird das erwünschte Verständnis von wechselseitiger Führung im Wandlungsprozeß anhand des Formationsfluges eines Schwarms Wildgänse verdeutlicht. Die Wildgänse hängen heute als Mobile von der Decke der Zukunftswerkstatt. Eine andere Analogie erklärt die dennoch notwendige Einrichtung von Führungsstellen zur Bewältigung des Tagesgeschäfts: das Beispiel der Schwarzfersenantilopen in der afrikanischen Savanne. Ähnlich wird der zeitweise Einsatz von Außendienstmitarbeitern im Innendienst anhand der Job-Rotation der Arbeiter im Bienenstaat erläutert.

⁴⁶² Heitze 1997, S. 32.

⁴⁶³ Firmenbroschüre 'Unternehmen Marke Zweckform', S. 42.

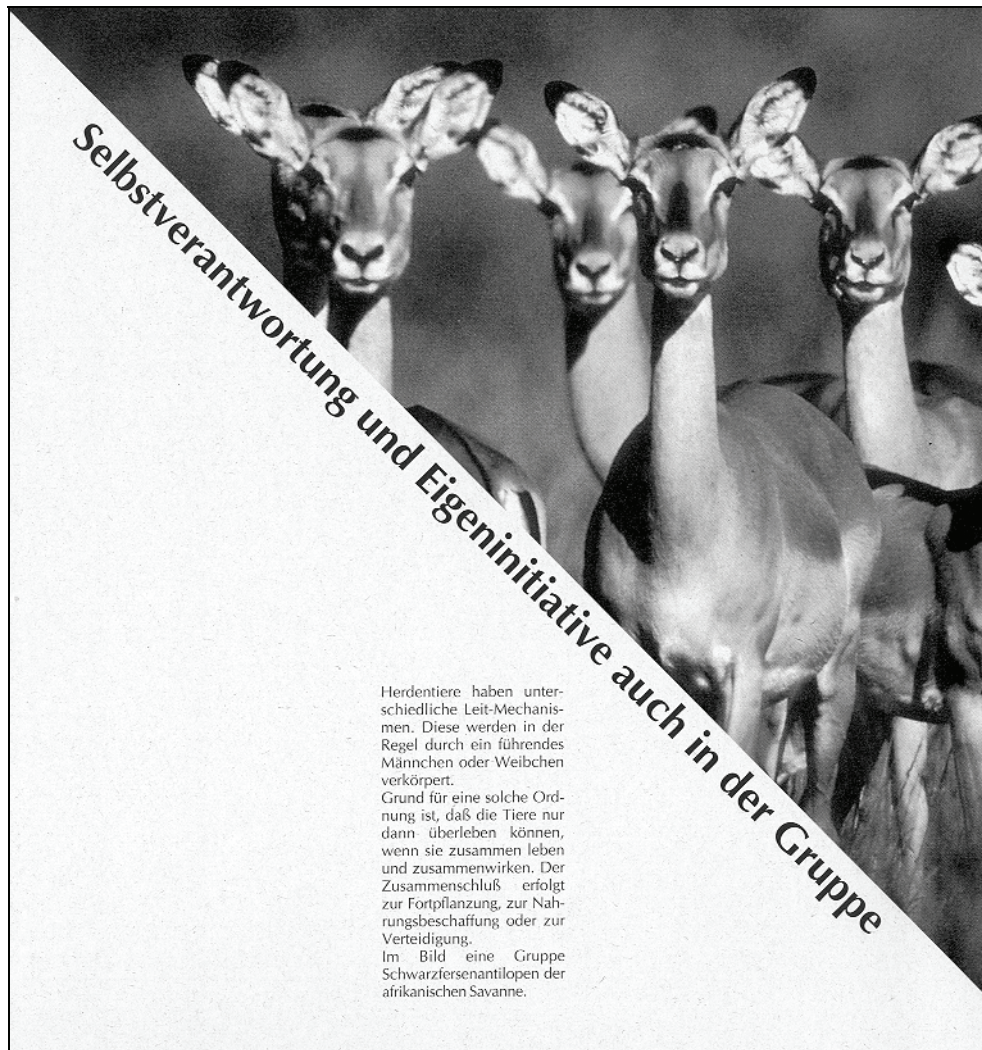


Abb. C-34: Antilopen verdeutlichen Führung bei Zweckform

Eine andere 'Werkbank' der Zukunftswerkstatt soll den Mitarbeitern die Entwicklung der Unternehmung anhand der Analogie eines Baumes verdeutlichen:

"Der Baum, der daraus [der Pflanze Zweckform, d. V.] erwachsen ist, hat viele Äste getrieben, und es wachsen ständig neue dazu. Mancher Zweig, wie beispielsweise der mit dem Namen 'Print Express', ist abgestorben, aber der Stamm steht fest im Garten der Familie Steinbeis. Die Zweckform ist aus einem ganz besonderen Holz: stabil, flexibel, lebendig."⁴⁶⁴

Damit wird unmißverständlich deutlich gemacht, daß permanenter Wandel auch schmerzhaft sein kann und Opfer fordert. Zudem steht die Baumanalogie für **permanenten Wandel**:

"Strukturen und Abläufe, die dem Unternehmenszweck des Überlebens und Weiterkommens hinderlich sind, müssen angepaßt werden. Auch wenn es dem Einzelnen nicht immer

⁴⁶⁴ Firmenbroschüre "Unternehmen Marke Zweckform", S. 31.

leicht fällt, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Alle Formen stehen hier zur Disposition. Selbst die Organisation der Marktbereiche, wie sie sich im letzten Jahrzehnt bewährt hat. Es gibt keine Formen für die Ewigkeit. Nicht in der Natur und nicht in einem Unternehmen der Marke Zweckform."⁴⁶⁵

Die Baumanalogie bestätigt auch die aus der Theorie mentaler Modelle bekannte Erkenntnis, daß Wandel auf vorhandener **Identität** aufbauen muß. Ohne die Nahrung aus den Wurzeln können weder neue Zweige wachsen, noch der Stamm überleben.

Neben Veränderungen im Kulturleitsystem gehörten zum Enabling-Prozeß auch Anpassungen im **Kulturverstärkungssystem**. So wurden z.B. die in den 70er Jahren populären aus drei Buchstaben bestehenden Abkürzungen für Personen (z.B. GEF) abgeschafft. Statt dessen werden heute die Geschäftsführer wie alle Mitarbeiter intern mit dem Vornamen angesprochen. Dies entspricht dem neuen Führungsverständnis, welches die alten Barrieren der Hierarchiestufen zu überwinden sucht.

Der durch die Gründung der Zukunftswerkstatt angestrebte Neuaufbau mentaler Modelle wird durch die **Öffentlichkeitsarbeit** der Unternehmung gestützt. Zum einen wurde eine Broschüre mit dem Titel 'Unternehmen Marke Zweckform' erstellt, die nicht nur zur internen, sondern auch zur externen Kommunikation verwendet wird. Zum anderen hält der vormalige Zweckform-Geschäftsführer Ernst Martin Vorträge über die Institutionalisierung von Wandlungsprozessen und die unternehmerische Nutzung von bei den Mitarbeitern vorhandenem Wissen. Schließlich wird die Zukunftswerkstatt mit ihren 'Werkbänken' gerne auch Gästen gezeigt. Neben der besseren Unternehmungspräsentation gegenüber Kunden hat sich dies insbesondere auch im Personalmarketing bewährt.

■ Gegenstrom der Konzepterstellung im Wandlungsprogramm ZO 2000

Hinsichtlich des permanenten Wandels ist es erklärtes Ziel der Zweckform, die internen Entwicklungen immer mindestens auf dem gleichen Stand wie die **externen Entwicklungen** zu halten. In den Neunziger Jahren sah man sich dabei mit zwei Trends auf dem bedienten Markt konfrontiert:

- Aufgrund von technologischen (Telekommunikation) und organisatorischen Veränderungen werden die klassischen Büroarbeitsplätze immer weniger. Der deutsche Markt für Papier-, Büro- und Schreibwaren - und damit das Hauptabsatzgebiet für Zweckform (Umsatzanteil 1997: 81%) - stagniert.
- Gleichzeitig verändert sich die Struktur des Marktes auf der Abnehmerseite. Anstelle der 'Büro-Fachhändler von München bis weit in den Norden des Landes' stellen nun international und global agierende Bürohandelsgruppen den Hauptteil der Kunden. Diese wünschen sich ebenfalls global operierende Partner.

Um diesen Trends zu begegnen wurde aufbauend auf die Erfahrungen mit der Zweckform-Olympiade und der Zukunftswerkstatt das **Wandlungsprogramm ZO 2000** auf-

⁴⁶⁵ Firmenbroschüre "Unternehmen Marke Zweckform", S. 29.

gelegt. Als Ziele wurden zum einen eine reibungslose Organisation, zum anderen eine in noch höherem Maße zukunftsfähige Organisation angestrebt (vgl. Abb. C-35).

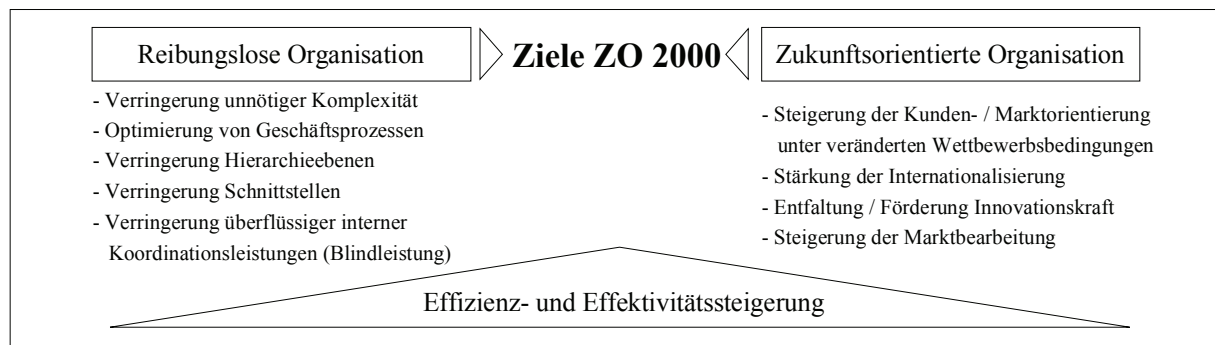


Abb. C-35: Ziele des Wandlungsprogramms ZO 2000

Nach Erstellung eines Rahmenkonzepts durch das Topmanagement unterstützt von externen Beratern wurde eine ganztägige **Informationsveranstaltung** zu ZO 2000 angeboten, bei der sich die Mitarbeiter auf acht Ständen zu Zielen und Inhalten informieren konnten, aber auch Feedback zu den geplanten Wandlungsschritten gaben. So suchten z.B. 250 der 500 Mitarbeiter das Gespräch mit Geschäftsführer Ernst Martin.

Die positiven Erfahrungen mit dieser **einfachen Art eines Gegenstroms** verdeutlicht der Informationsstand zum Unternehmungsleitbild. Personalleiter Michael Brecht hatte mit einem Team von Mitarbeitern Werte erarbeitet, die die Firmen- und Führungskultur schriftlich festhalten sollten. Den Mitarbeitern behagte der Gedanke an Hochglanzbroschüren und Plakate mit den Firmenwerten nicht. Von anderen Unternehmungen waren solche Maßnahmen bekannt. Sie wurden als nicht glaubwürdig abgelehnt. Zum anderen wurden Fragen aufgeworfen, was unter den genannten Werten zu verstehen sei. Im Ergebnis führte das Feedback der Mitarbeiter dazu, daß zwar Werte benannt, aber gleichzeitig deren Grenzen aufgezeigt wurden. So wird deutlich, was gemeint ist und was nicht darunter zu verstehen ist, z.B. 'Spaß an der Arbeit' und nicht 'es an Ernsthaftigkeit vermissen lassen', oder 'leistungs-/sinnorientiert' und nicht 'handeln und rackern ohne zu überlegen'. Außerdem wurde zur Vermeidung negativer Assoziationen davon abgesehen, die Werte auf Plakaten und Tafeln auszuhängen.

Als weiteres bereits erzielt positives Ergebnis des Programms ZO 2000 kann die weitgehend reibungslose Einführung von SAP R/3 zum 1. Januar 1999 angesehen werden.

■ Kritische Würdigung

Avery Dennison Zweckform versteht sich als 'Organismus', der sich permanent weiterentwickelt und wandelt. Mit den Maßnahmen, die im Zuge der Zweckform-Olympiade und der Zukunftswerkstatt ergriffen wurden, sind aus Sicht der Theorie mentaler Modelle gute Grundlagen für eine dauerhaft hohe Wandlungsbereitschaft bei allen Beteiligten gelegt. Die Art und Weise, wie das Wandlungsprogramm ZO 2000 in Angriff genommen wurde, kann vom Ansatz her als Gegenstromverfahren interpretiert werden. Auch der ohne größere Reibungsverluste bewältigte Zusammenschluß mit der

Avery Dennison Corporation zum 1. Januar 1999 ist als Indiz für die erfolgreiche Verankerung permanenten Wandels zu sehen.

Aus der hier vertretenen theoretischen Perspektive sind dennoch einige Dinge kritisch zu hinterfragen. Zunächst könnte es sein, das Zweckform einen Sonderfall darstellt, der lediglich aufgrund der historischen gewachsenen Rahmenbedingungen und des starken persönlichen Einsatzes des Topmanagements als Erfolgsbeispiel gelten kann. Des weiteren sind Veranstaltungen wie die Zweckform-Olympiade oder der Informationstag zu ZO 2000 in dieser Form für größere Firmen nicht durchführbar. Auch besteht bei höherer Mitarbeiterzahl sicherlich die Gefahr, daß eine Einrichtung wie die Zukunftswerkstatt als Spinnerei einiger Manager abgetan wird und nicht wie bei Zweckform zur Identifikation mit der Unternehmung beiträgt.

Unabhängig von den Zweckform-spezifischen Rahmenbedingungen ist anzumerken, daß im Sinne des Gegenstroms die Trennung von 'Tagesgeschäft' und 'Zukunftsgeschäft' kritisch sein kann. So kann zwar jeder Zweckform-Mitarbeiter –auch die gewerblichen- zur Zukunftswerkstatt beitragen oder im Rahmen von Veranstaltungen wie dem Informationstag Input in den Gegenstrom der Konzepterstellung leisten, jedoch wird dieser Einsatz nicht als Arbeitszeit anerkannt. Ebenso wenig enthält das Entlohnungssystem Anreize für die Mitarbeiter, inhaltliche Beiträge zum 'Zukunftsgeschäft' zu leisten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß mit der durch Zweckform-Olympiade und Zukunftswerkstatt geschaffenen Basis die Avery Dennison Zweckform Office Products Europe GmbH gute Chancen hat, auch zukünftige Wandlungsbedarfe rechtzeitig erkennen und erfolgreich bewältigen zu können.

2. Parallele oder sequentielle Kombination von Implementierungsstrategien

a) Implementierung auf unterschiedlichen Referenzebenen

Bottom-up und Top-down Vorgehensweisen der Implementierung weisen jeweils spezifische Vor- und Nachteile auf. Das im vorangegangenen Abschnitt erläuterte Gegenstromverfahren versucht, die Vorteile der einzelnen Implementierungsstrategien zu kombinieren und gleichzeitig die jeweiligen Nachteile zu vermeiden. Ein Gegenstromverfahren stellt jedoch hohe Anforderungen an alle Unternehmungsmitglieder. Außerdem bedarf seine Einführung Zeit, die nicht immer zur Verfügung steht. Schließlich ist, wie auch das Beispiel der Avery-Dennison Zweckform Office Products Europe GmbH zeigt, die idealtypische Form des Gegenstroms nicht geeignet, um in größeren Unternehmungen oder gar in großen Konzernen die aufgeführten Vorteile zu erzielen. Als Grundlage für eine alternative Vorgehensweise zum Gegenstromverfahren in Großunternehmungen werden nachfolgend Referenzebenen anhand organisatorischer Subsysteme eingeführt. Als Lösungsansatz wird anschließend der kombinierte parallele oder sequentielle Einsatz unterschiedlicher Implementierungsstrategien mit gegebener Verlaufsrichtung vorgeschlagen.

Bei der Erläuterung der einzelnen Implementierungsstrategien wurde jeweils dargestellt, welche Vorgehensweise für welche Art von Wandel geeignet erscheint, so z.B. ein partizipationsergänzter Generalplan für einen sehr weitreichenden und auch tiefgreifenden Wandel, wenn nicht die Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs eine strikt direktive Vorgehensweise erfordert. Wie problematisch es jedoch sein kann, Tiefe und Reichweite von Wandlungsprogrammen zu bestimmen, zeigt das Beispiel des top-Programms der Siemens AG.⁴⁶⁶ Hier wurde zwischen dem vorgeschalteten Enabling-Prozeß auf Gesamtunternehmungsebene und den top-Programmen in den Unternehmungsbereichen unterschieden. Je nach Ausgangssituation des Bereichs und Entwicklungsdynamik der Branche fielen die bereichsspezifischen Maßnahmen des Wandlungsmanagements inhaltlich sehr unterschiedlich aus. Während dem Vorzeigebereich PN-KE sicherlich ein weitreichender und tiefgreifender Wandel bescheinigt werden kann, beschränkten sich die Wandlungsbemühungen in anderen Unternehmungsbereichen auf einzelne Kostensenkungsprojekte.

Die Frage nach der Art des Wandels hängt folglich von dem betrachteten **organisatorischen Subsystem** ab. Allgemein kann innerhalb einer Unternehmung von der einzelnen Stelle als kleinster organisatorischer Einheit bis hin zur Gesamtunternehmung jedes organisatorische System als Referenzebene herangezogen werden, und auch das zugehörige Supersystem kann als Referenzebene dienen, z.B. wenn als Ziel eines Wandlungsprogramms die Veränderung der Spielregeln des Marktes festgeschrieben wurde.

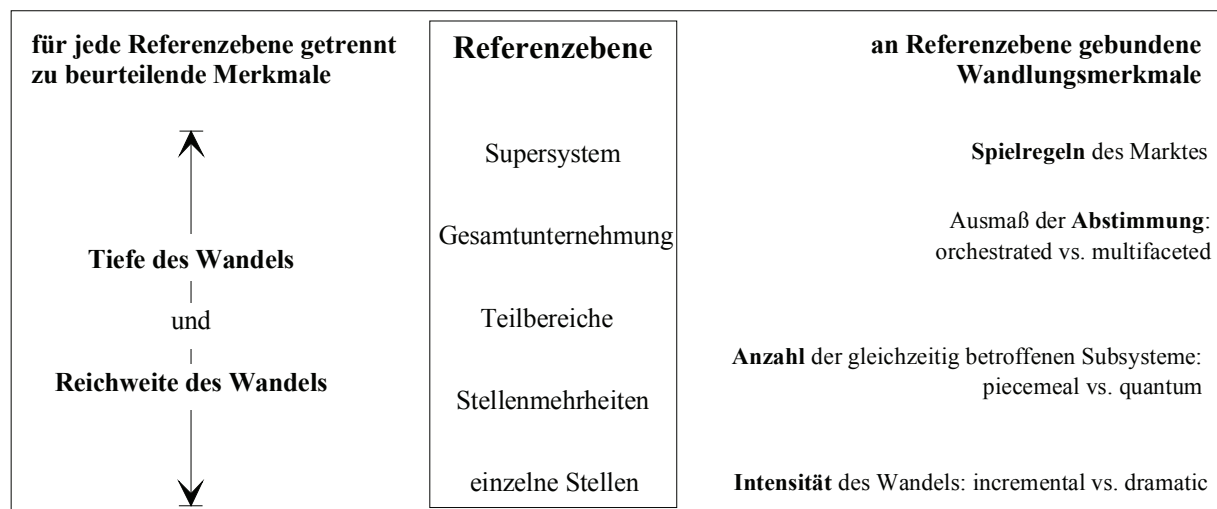


Abb. C-36: Referenzebenen der Implementierung

Einer übergeordneten Referenzebene, z.B. der Gesamtunternehmung, können die Merkmale tiefgreifend und weitreichend nur dann zugeordnet werden, wenn alle zugehörigen organisatorischen Subsysteme gleichermaßen tiefgreifenden Veränderungen unterliegen. Dies stellt jedoch eher den Ausnahme- denn den Regelfall dar. Zur Kennzeichnung von je nach betrachteter Referenzebene unterschiedlichem Wandel und ent-

⁴⁶⁶ Vgl. S. 162 ff.

sprechend anderer Implementierungsstrategie werden nachfolgend das Ausmaß der Abstimmung von Wandlungsprojekten, die Anzahl gleichzeitig betroffener organisatorischer Subsysteme und die Intensität des Wandels als Wandlungsmerkmale herangezogen.⁴⁶⁷

Auf der **Referenzebene der einzelnen Stelle** können Ausmaß der Veränderung und Veränderungsintensität unterschieden werden (vgl. Abb. C-37), die durch den für den Wandel zur Verfügung stehenden Zeitraum miteinander gekoppelt sind. Ein hohes Ausmaß der Veränderung ist innerhalb kurzer Zeit nur durch eine sehr hohe Intensität erreichbar. Solcher auch als **dramatic change** bezeichnete Wandel wird üblicherweise durch direktiven Wandel oder partizipationsergänzte Generalpläne implementiert. Ist das angestrebte Ausmaß der Veränderung hingegen eher gering oder steht mehr Zeit zur Verfügung, so kann das angestrebte Resultat auch in kleinen, vergleichsweise langsamen Schritten, sogenanntem **incremental change**, vollzogen werden. Dies korrespondiert mit den Implementierungsstrategien der delegierten Wandlungsvollmacht und der Intrapreneurinitiative. Zwischen incremental change und dramatic change als Extrema sind auch Zwischenformen der Wandlungsintensität möglich.

Implementierungsstrategie Merkmale	Direktiver Wandel	Partizipationsergänzter Generalplan	Delegierte Wandlungsvollmacht	Intrapreneurinitiative
Intensität des Wandels einzelner Stellen	dramatic incremental			
Anzahl der betroffenen Subsysteme	quantum piecemeal			
Abstimmung des Wandels auf Gesamtunternehmungsebene	orchestrated multifaceted			

Abb. C-37: Implementierungsstrategien und Merkmale des Wandels

Anhand der Anzahl der vom Wandel betroffenen organisatorischen Subsysteme werden **piecemeal** und **quantum change** unterschieden. Sowohl direkter Wandel als auch partizipationsergänzter Generalplan sind dadurch gekennzeichnet, daß sie üblicherweise viele Teilbereiche betreffen, also einen 'quantum change' nach sich ziehen. Eine delegierte Wandlungsvollmacht wie auch eine Intrapreneurinitiative können sich hingegen sehr wohl nur auf ein organisatorisches Subsystem beziehen, so daß hier in der Regel von 'piecemeal change' ausgegangen werden kann.

Auf der Gesamtunternehmungsebene wird zwischen hohem und niedrigem **Ausmaß der Abstimmung** unterschieden. Kennzeichen von Top-down Implementierungsstrategien ist ein hohes Maß an Abstimmung der einzelnen Projektprozesse des Wandels. Daher kann von einem **orchestrated change** gesprochen werden. Bei Vorgehensweisen der Implementierung zur Unterstützung von Bottom-up Initiativen steht hingegen

⁴⁶⁷ Zu den zur Kennzeichnung einzelner Ausprägungen dieser Merkmale nachfolgend verwendeten englischsprachigen Begriffe vgl. Miller/Friesen 1984, S. 202 ff.

üblicherweise zunächst eine Veränderung des Initiativbereichs im Vordergrund, so daß auf Gesamtunternehmungsebene ein **multifaceted change** resultiert.

Auch die in der Literatur weit verbreitete Unterscheidung von '**evolutionärem**' und '**revolutionärem**' Wandel läßt sich anhand der vorgestellten Wandlungsmerkmale und der Unterscheidung von Referenzebenen präzisieren.⁴⁶⁸ Revolutionärer Wandel der Gesamtunternehmung ist gekennzeichnet durch gleichzeitigen Wandel vieler organisatorischer Subsysteme (quantum change), die alle in kurzer Zeit stark verändert werden (dramatic change). Dies ist nur durch Implementierung von im Verlauf der Umsetzungsprojekte nicht mehr zu hinterfragenden Wandlungskonzepten in Top-down Richtung möglich. Ein evolutionärer Wandel auf Gesamtunternehmungsebene erfolgt hingegen mit niedriger Wandlungsintensität (incremental change) und muß nicht unbedingt viele Objekte gleichzeitig betreffen (piecemeal change).⁴⁶⁹ Daher verläuft die Implementierung evolutionärer Wandlungsprozesse üblicherweise in Bottom-up Richtung durch Unterstützung von Initiative der Unternehmungsbasis.

b) Gestaltung von Implementierungssequenzen

Nach der Einführung von Referenzebenen und der Zuordnung der vorgestellten Implementierungsstrategien zu einzelnen Wandlungsmerkmalen können nun durch **parallele oder sequentielle Durchführung** verschiedener Wandlungsprogramme mit unterschiedlichen Implementierungsarten Sequenzen der Implementierung konzipiert werden. Auf diese Weise können die Vorteile einzelner Vorgehensweisen der Implementierung kombiniert und gleichzeitig die jeweiligen Nachteile abgefedert werden.

generische Implementierungsstrategie	Top-down	Bottom-up
angestrebte Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Überraschungseffekt • abgestimmtes Vorgehen • kurze Zeitdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Wissen • Einstellungsakzeptanz • Verhaltensakzeptanz
einzuhaltende Nebenbedingung	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensakzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Projekte • gegebener Zeitrahmen

Abb. C-38: Generische Implementierungsstrategien

In Abhängigkeit von den **Koordinaten des Wandels** – Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit – sind jeweils andere Varianten der grundsätzlichen Alternativen von Top-down oder Bottom-up Vorgehensweisen der Implementierung angeraten. Für eine einzelne Referenzebene betrachtet schließen sich diese beiden grundsätzlichen Alternativen (vgl. Abb. C-38) gegenseitig aus. Analog zur Wahl einer Wettbewerbsstrategie muß sich die Unternehmungsleitung zunächst für eine grundsätzliche Implementierungsvariante entscheiden. Top-down und Bottom-up Vorgehensweisen der Implementierung können daher auch als **generische Implementierungs-**

⁴⁶⁸ Zur Unterscheidung von Wandel 1. und 2. Ordnung vgl. Abschnitt A.II.2.a), S. 18 ff.

⁴⁶⁹ Vgl. Miller/Friesen 1984, S. 203 (revolutionary change) und S. 209 (evolutionary change).

strategien begriffen werden. Entweder können durch abgestimmtes Top-down Vorgehen Überraschungseffekte genutzt und Zeitvorteile erzielt werden, oder es wird durch Unterstützung von Bottom-up Initiativen an der Basis vorhandenes Wissen genutzt und Akzeptanz aufgebaut.

Der Versuch, beide generischen Implementierungsstrategien simultan und auf der gleichen Referenzebene zu verbinden, muß fehlschlagen. Auf unterschiedlichen Referenzebenen ist die gleichzeitige Verfolgung von Top-down und Bottom-up Implementierungsstrategien jedoch möglich.⁴⁷⁰ Da für die einzelnen Subsysteme der Unternehmung andere Wandlungskordinaten gegeben sein können, ist es sogar zu empfehlen, bereichs- oder gar abteilungsspezifisch vorzugehen. Während z.B. ein Teilbereich zur reaktiven Bewältigung einer akuten Krisensituation einen direktiven Wandel benötigt, kann in einem anderen Teilbereich eine delegierte Wandlungsvollmacht zu proaktivem Wandlungsverhalten genutzt werden. Ebenso sind in Abhängigkeit von den vorhandenen kollektiven mentalen Modellen auf der Referenzebene der Stellenmehrheiten, z.B. bei Arbeitsgruppen im Rahmen einer Gruppenfertigung, unterschiedliche Implementierungsstrategien angeraten.

Auch eine **sequentielle Abfolge von Wandlungsprogrammen** mit unterschiedlichen Implementierungsstrategien ist denkbar. Analog zum im vorangegangenen Abschnitt diskutierten Gegenstromverfahren können solche Wechsel in alle Richtungen erfolgen (vgl. Abb. C-39). Für die Gesamtsequenz von Bedeutung ist, daß die Vorteile der unterschiedlichen Implementierungsstrategien miteinander kombiniert werden, ohne die entsprechenden Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

In den jeweiligen Abschnitten bereits angesprochen wurden mögliche **Wechsel innerhalb der gewählten generischen Implementierungsstrategie**. Insbesondere bei Top-down Vorgehensweisen der Implementierung kann einem durch Entwicklungen in den Umfeldern bedingten veränderten Wandlungsbedarf mit einem Wechsel der Implementierungsstrategie begegnet werden. Reduziert sich der für Wandlungsprozesse zur Verfügung stehende Zeitraum, so muß auf partizipative Elemente bei der Erstellung des Wandlungskonzepts verzichtet und auf einen direktiven Wandel umgeschwenkt werden. Ebenso sollte bei Bekanntwerden eines geplanten direktiven Wandels und damit dem Verfallen des geplanten Überraschungseffekts auf eine partizipative Vorgehensweise gewechselt werden, um noch ein Mindestmaß an Akzeptanz aufzubauen.

Auch innerhalb von Bottom-up Vorgehensweisen der Implementierung kann sequentiell gewechselt werden. Der Wechsel einer Intrapreneurinitiative zur **delegierten Wandlungsvollmacht** ist dann gegeben, wenn innerhalb des teilzyklischen Vorgehens der Intrapreneurinitiative gezielt solche Personen als Wandlungsträger angesprochen werden, die von der Unternehmungsleitung mit einer Wandlungsvollmacht ausgestattet wurden. In diesem Fall ist es einfacher, den Wandel im Rahmen der delegierten Rechte durchzuführen, als den Kreis der Wandlungsträger schrittweise zu vergrößern und weiterhin verdeckt vorzugehen. Auf der anderen Seite kann eine Gruppe von Delega-

⁴⁷⁰ Vgl. ähnlich die Simultanitätshypothese von Wettbewerbsstrategien bei Corsten 1998, S. 1434 ff.; Krüger/Homp 1997, S. 77 f.; Krüger/Homp 1996b, S. 16 ff.; Corsten 1995, S. 341 ff.

tionsempfängern die Strategie einer fortgeschrittenen **Intrapreneurinitiative** ergreifen, wenn die delegierten Rechte nicht ausreichen, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen.

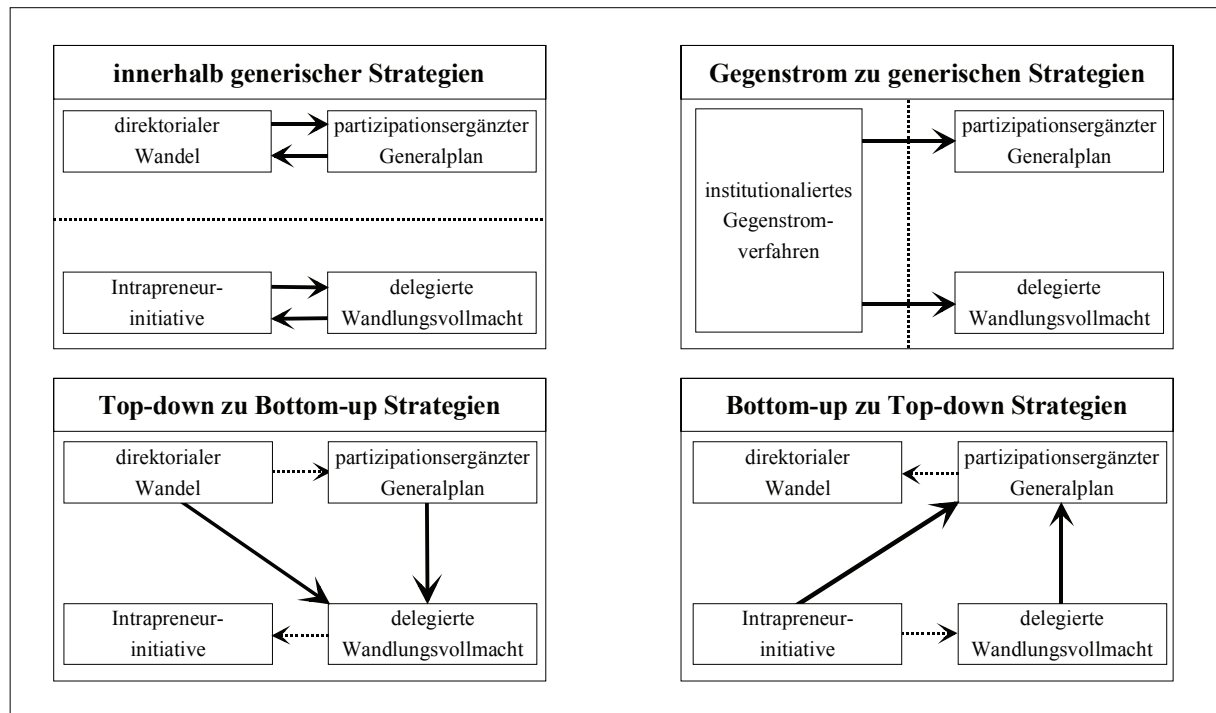


Abb. C-39: Mögliche Wechsel zwischen Implementierungsstrategien

In Abhängigkeit vom identifizierten Wandlungsbedarf kann ein Wechsel der Implementierungsstrategie auch aus einem **institutionalisierten Gegenstromverfahren** heraus angeraten erscheinen. Ist zur Vermeidung hoher Misfit-Kosten schnelles Handeln auf der Gesamtunternehmungsebene erforderlich, so sollten die auf die Definition des Wandlungsbedarfs folgenden Phasen des Transformationsprozesses als partizipationsergänzter Generalplan durchgeführt werden. Betrifft der identifizierte Wandlungsbedarf hingegen lediglich ein organisatorisches Subsystem, so müssen nicht auch andere Bereiche im Gegenstrom der Konzepterstellung mitwirken. In diesem Fall empfiehlt sich der Wechsel der Implementierungsstrategie zu einer delegierten Wandlungsvollmacht für den betroffenen Bereich.

Weitere grundsätzliche Alternativen bestehen im **Wechsel zwischen generischen Implementierungsstrategien**. Top-down Vorgehensweisen zielen auf schnelle Resultate ab. Es besteht jedoch die Gefahr, daß langfristig ein tiefgreifenderer Wandel notwendig ist. Dieser kann nur durch anschließend aufgelegte Wandlungsprogramme mit Bottom-up Verlaufsrichtung bewältigt werden, in deren Rahmen aufgrund des längerfristigen Zeithorizonts Initiativen der Mitarbeiter aufgegriffen und Einstellungsakzeptanz aufgebaut werden kann. Eine solches Vorgehen verfolgte z.B. Dr. Kajo Neukirchen bei der Metallgesellschaft, wie das im nachfolgenden Abschnitt erläuterte Beispiel zeigt.

Ein **Wechsel von Top-down zu Bottom-up** Vorgehensweisen könnte idealtypisch wie folgt ablaufen: Auf einen direktiven Wandel zur akuten Krisenbekämpfung folgt ein

als partizipationsergänzter Generalplan implementiertes Wandlungsprogramm, durch welches Akzeptanz geschaffen und erstmals an der Unternehmungsbasis vorhandenes Wissen genutzt werden soll. Sind die akuten Wandlungsbedarfe gedeckt, kann durch eine delegierte Wandlungsvollmacht Einstellungsakzeptanz aufgebaut und Unternehmergeist bei den Mitarbeitern geweckt werden. Bei hoher Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter ist zuletzt auch an die Unterstützung von Intrapreneurinitiativen zu denken. In der Unternehmungspraxis strebte z.B. Siemens mit seinem top-Programm eine solche Wandlungsfolge an.⁴⁷¹ Neben dem idealtypischen Verlauf kann bei gegebener Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter eine delegierte Wandlungsvollmacht auch direkt auf einen direktiven Wandel folgen.

Nicht erfolgversprechend erscheint es, unmittelbar im Anschluß an erfolgte Top-down Wandlungsprozesse auf **Intrapreneurinitiativen** der Mitarbeiter zu vertrauen. Die in der Vergangenheit gemachten individuellen und kollektiven Erfahrungen lassen für diesen Fall eine Aktivierung von Eigeninitiative abbildenden mentalen Modellen nicht erwarten. Ebenso ist zunächst mit proaktiven Interferenzen zu rechnen, die einen Neuaufbau solcher mentaler Modelle behindern. Daher ist zu empfehlen, in einem ersten Schritt nur sehr konkrete Wandlungsaufgaben zu delegieren. Haben die Teilbereiche erste selbständige Projekte erfolgreich abgeschlossen, so kann auch über die Einführung von Unterstützungsmaßnahmen für Intrapreneurinitiativen nachgedacht werden.

Aus ähnlichen Gründen ist bei einem geplanten **Wechsel von Bottom-up zu Top-down** Implementierungsstrategien von einem direkten Übergang zu direktivem Wandel abzuraten. An Eigenverantwortung und Handlungssteuerung auf der intellektuellen Regulationsebene gewohnte Mitarbeiter werden die Fremdsteuerung eines direktiven Wandels so weit es irgend geht ablehnen und entsprechende Wandlungsprogramme blockieren. Hier stellt sich die Frage, warum bei erfolgreich eingeführten Bottom-up Vorgehensweisen der Implementierung überhaupt ein Wechsel zu Top-down Strategien vollzogen werden sollte. Betrachtet man durchgängig das gleiche organisatorische System, so ist ein Wechsel der Implementierungsstrategie in der Tat nicht zu empfehlen. Eine Verbesserung des erreichten status quo wäre allenfalls noch durch die Installation eines Gegenstromverfahrens in Verbindung mit einem Time-Pacing Konzept zu erreichen.

Anders gestaltet sich die Frage nach einem Wechsel von Bottom-up zu Top-down Strategien jedoch bei der **Unterscheidung von Referenzebenen** in größeren Unternehmungen. Ein in einem Teilbereich als Intrapreneurinitiative gestartetes und später von der Unternehmungsleitung legitimierte Wandlungskonzept könnte anschließend auch auf andere Teilbereiche der Unternehmung angewendet werden. Für solche Transfers von Wandlungskonzepten können dann Top-down Vorgehensweisen der Implementierung genutzt werden.

Der idealtypische zeitliche Verlauf eines **Wechsels von Bottom-up zu Top-down** Strategien beginnt mit der im Rahmen der Intrapreneurinitiative erläuterten iterativen Vorgehensweise. Im Zuge der schrittweisen Erweiterung der Wandlungskoalition

⁴⁷¹ Vgl. Abbildung C-24, S. 166.

können Wandlungsaufgaben an einzelne organisatorische Subsysteme delegiert werden. Nach erfolgter Legitimation des Wandlungskonzepts durch die Unternehmensleitung kann anschließend das inhaltlich gleiche Konzept entweder unter Partizipation der Betroffenen oder als direkter Wandel auf andere Teilbereiche und Stellenmehrheiten der Unternehmung übertragen werden, bis von einem weitreichenden Wandel auf der Gesamtunternehmungsebene gesprochen werden kann.

c) Praxisbeispiel: Metallgesellschaft AG

Die Sanierung der 1993 durch Ölgeschäfte in eine akute Krise geratenen Metallgesellschaft AG (heute: Gea Group AG) kann als Folge von Wandlungsprogrammen mit sehr unterschiedlichen Inhalten und Implementierungsstrategien interpretiert werden. Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen bilden Artikel aus der Mitarbeiterzeitschrift 'mg information', der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sowie Ende der 90er Jahre verfügbaren Informationen auf der Internet-Homepage der damaligen Metallgesellschaft AG.⁴⁷²

■ Direktiver Wandel zur akuten Krisenbewältigung

Mißlungene Öl-Termingeschäfte der amerikanischen MG Corporation hatten das Konzernergebnis 1992/93 und 1993/94 mit schätzungsweise 4,1 Milliarden DM belastet. Kurz vor Weihnachten 1993 wurde die Überschuldung der Metallgesellschaft festgestellt. Der Wandlungsbedarf im Dezember 1993 kann daher als äußerst dringend eingestuft werden. Zur Bewältigung der Krise war zunächst ein **direktiver Wandel** angeraten. Als erste Maßnahme tauschte der Aufsichtsrat am 17. Dezember 1993 fast den gesamten Vorstand aus. Anschließend wurde unter dem Vorsitz von Dr. Kajo Neukirchen innerhalb von nur vier Wochen ein Wandlungskonzept ausgearbeitet und von Gläubigerbanken und Hauptversammlung genehmigt.

Das Folgejahr 1994 war geprägt von Desinvestitionen und Reorganisationsmaßnahmen: Die Anteile an der Korf GmbH, Buderus AG, Kolbenschmidt AG, Lehnkering Montan Transport AG und B.U.S. Berzelius Umwelt Service AG wurden verkauft. Auch der Metallhüttenbereich wurde reorganisiert, so z.B. durch Schließung der Berzelius-Zinnhütte (Duisburg) und der Hüttenwerke Tempelhof (Berlin). Im Ergebnis wurden aus 91 direkten und 655 mittelbaren Beteiligungen 53 strategische Geschäftseinheiten geschaffen, denen 20 operative Gesellschaften vorstehen, welche nun an 4 Teilkonzerne berichten (vgl. Abb. C-40).

⁴⁷² Vgl. MG Information 7/1995; MG Information 9-10/1995; MG Information 1-2/95; Maier 1998; Neukirchen 1998; <http://www.metallgesellschaft.de>.

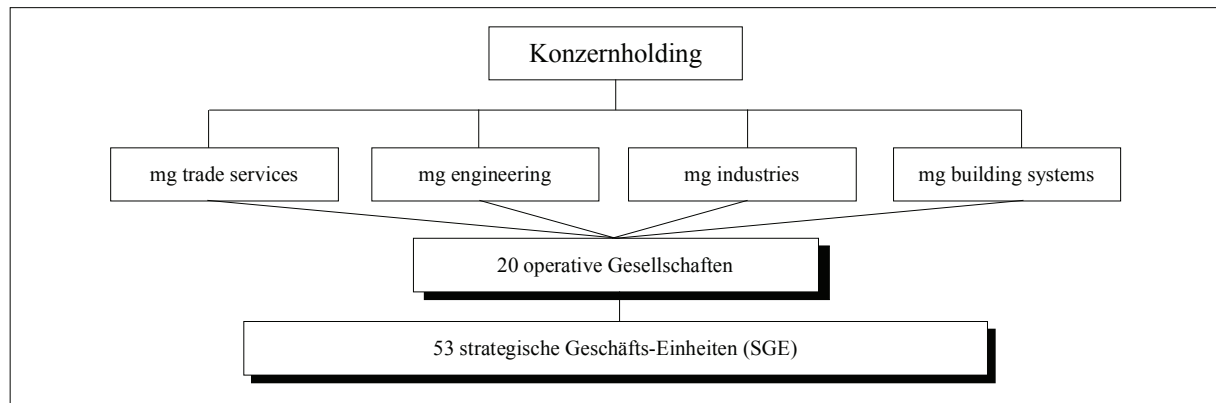


Abb. C-40: Struktur der Metallgesellschaft AG

Quelle: Neukirchen 1998, S. 32

Resultat des strikt direktiven Vorgehens war eine Konzentration auf das Kerngeschäft einhergehend mit einer Kostensenkung in den Bereichen Personal und Einkauf. In der Summe wurden 7300 Stellen abgebaut. Auf diese Weise gelang es der **‘neuen Metallgesellschaft’** (Logo: mg), schon im Geschäftsjahr 1994/95 wieder in allen Bereichen schwarze Zahlen zu schreiben.

■ Zweistufiger Enabling-Prozeß zum Aufbau von Wandlungsfähigkeit

Nach Konsolidierung der Finanzsituation wurde unter dem Schlagwort der ‘Leitbildarbeit’ 1995 ein Wandlungsprogramm aufgelegt, welches im Kontext der hier vorgestellten Implementierungsstrategien als **Enabling-Prozeß** interpretiert werden kann. Ziel war die Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen mg und der Aufbau von Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft an der Unternehmungs-basis. Hierzu wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Leitbild (vgl. Abbildung C-41) entwickelt, welches anschließend nach dem Schneeball-Prinzip kommuniziert wurde. Aus dem Vorstand der mg und den Teilkonzernen berufene **‘Visionspaten’** sollten als Person das neue Leitbild vorleben und wurden als potentielle Sponsoren auch mit Ressourcen für von der Basis initiierte Projekte ausgestattet. Außerdem wurden in allen Teilbereichen Mitarbeiter zu **‘Multiplikatoren’** ausgebildet, deren Aufgaben neben der Heranziehung weiterer Multiplikatoren und der Kommunikation mit den Visionspaten insbesondere in der Motivation ihrer Kollegen zu Eigeninitiative und der Vermittlung des Leitbildes als Identifikationsmöglichkeit lagen.

Im Ergebnis führten die Bemühungen dazu, daß sich bis Ende 1996 jeder zehnte Mitarbeiter in einem von Visionspaten gesponserten Projekt engagierte. Dies kann als Indiz dafür interpretiert werden, daß durch den Enabling-Prozeß zumindest ein großer Teil der Mitarbeiter den Gedanken eines Bottom-up initiierten Wandels begriffen und verinnerlicht hatte. Außerdem wurde eine ausreichende **Identifikationsgrundlage** mit der neuen mg geschaffen, auf deren Basis die Mitarbeiter etwaige durch zukünftige Wandlungsprogramme notwendige Verhaltensänderungen bewältigen können.

1. Wir steigern durch Marktorientierung und Kostenbewußtsein unsere Ertrags- und Finanzkraft.
2. Wir erhöhen den Wert unseres Unternehmens für die Aktionäre.
3. Wir konzentrieren uns auf unsere Kernbereiche.
4. Wir handeln zielorientiert im Rahmen unserer strategischen Ausrichtung.
5. Wir wollen in unseren Märkten international zu den führenden Unternehmen gehören.
6. Die Kunden bezahlen unsere Löhne und Gehälter. Darum stellen wir die Kunden in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns.
7. Wir fördern die Ideen und die Eigeninitiative aller Mitarbeiter.
8. Unser Ziel ist die ständige Verbesserung der Qualität.
9. Wir wollen effektive Kommunikation und sind offen für sachliche Kritik.
10. Wir entwickeln Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend unserem Unternehmensleitbild.
11. Wir arbeiten aktiv an Innovationen und bewahren sinnvolle Traditionen.
12. Wir sind ein verantwortungsbewußtes Unternehmen in unserer Gesellschaft und gegenüber der Umwelt.

Abb. C-41: Das Leitbild der Metallgesellschaft AG

Quelle: <http://www.metallgesellschaft.de>, download am 03..2.1999.

In einem nächsten Schritt galt es, die vielfältigen Ideen und Initiativen der Mitarbeiter zu bündeln und auf die strategischen Ziele der mg auszurichten. Hierzu wurde nach eineinhalb Jahren im Januar 1997 die **zweite Phase des Enabling-Prozeß** eingeläutet. Die Freiräume für Initiative an der Basis wurden zurückgenommen und es wurde eine für alle Aktivitäten einheitliche Projektorganisation vorgegeben. Der Slogan des neuen Programms PRIMUS steht für **P**roduktiver durch **I**nnovation, **M**arktorientierung und **S**ynergie. Unterstützt wird diese Umsetzung des Leitbilds durch ein ähnliches, auf bessere Kommunikation und Zusammenarbeit abzielendes Programm mit den Namen **MOVE (M**otivation und **V**eränderung).

■ Nutzung der Wandlungsfähigkeit zur strategischen Neuausrichtung

Durch eine sequentielle Kombination von strikt direktivem Wandel und einem Enabling-Prozeß ist es der Metallgesellschaft gelungen, zunächst eine akute Krise zu meistern, anschließend Akzeptanz und Identifikation aufzubauen und auf dieser Basis die Initiative der Mitarbeiter wieder in Richtung der strategischen Ziele zu lenken. Die 'neue mg' versteht sich heute als 'Konzern in Bewegung'.

Aus diesem Selbstverständnis heraus hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 1999 eine grundlegende strategische Neuausrichtung beschlossen, die ohne die aufgebaute Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter wahrscheinlich nur schwerlich zu bewältigen wäre:

- Erwerb von 74,85% der Stammaktien der GEA AG. Anschließend Verschmelzung der mg AG mit der GEA, die als selbständige Einheit in den mg-Konzern integriert wird und dann mit der Lurgi AG den Bereich mg engineering bildet.
- mg trade services: Veräußerung der Metallhandels-Aktivitäten und Zuordnung der Chemiedistribution (Chemag und Salfic Alcan) zum Teilkonzern mg chemie.

- Veräußerung der mg building systems (ohne mg Vermögensverwaltung).
- Börseneinführung von bis zu 49% der CeramTec AG.

Diese Neuausrichtung führt die Metallgesellschaft weg von der alten Vorstellung des 'rohstofforientierten Konglomerats' hin zum neuen Selbstbild des 'innovativen Technologiekonzerns'. Auch in der Vergangenheit sehr erfolgreiche Teilbereiche, wie z.B. die mg building systems, werden veräußert, da vermutet wird, daß diese unter einem anderen Konzerndach einen höheren Wert generieren können. Für andere Teilbereiche, wie z.B. die Lurgi, wird nach Partnern gesucht (hier: die GEA AG), mit denen gemeinsam technologische Synergien erarbeitet und neue Märkte erschlossen werden sollen.

■ Kritische Würdigung und Einordnung der laufenden Aktivitäten

An den verschiedenen Wandlungsprozessen, die die Metallgesellschaft durchlaufen hat, werden in Abhängigkeit vom zu deckenden Wandlungsbedarf und den gegebenen Rahmenbedingungen unterschiedliche Implementierungsstrategien deutlich. Aus der hier vertretenen theoretischen Perspektive wurde jeweils die am besten geeignete Implementierungsstrategie verfolgt. Ähnlich können für die im laufenden Geschäftsjahr anstehenden Wandlungsprozesse exemplarisch ein 'partizipationsergänzter Generalplan' (mg engineering) und eine 'delegierte Wandlungsvollmacht' (mg chemie) empfohlen werden.

Der Wandlungsbedarf im Teilkonzern **mg engineering** ist weniger dringlich einzustufen als im Krisenjahr 1993/94. Des weiteren kann mittlerweile auf vorhandene Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter zurückgegriffen werden. Da die durch die Fusion mit der GEA AG anstehenden Veränderungen jedoch sowohl tiefgreifend als auch weitreichend sind, erscheint aus theoretischer Sicht ein zwar zentral gesteuertes, aber partizipationsergänzt Vorgehen die sinnvollste Implementierungsstrategie.

Für den Gesamtkonzern ist der durch die anstehende Integration der Chemag und Salfic Alcan in den Teilkonzern **mg chemie** weder als tiefgreifend noch als weitreichend zu bezeichnen. Daher können bei vorhandener Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter und der Teilbereichsleitung die Wandlungsaufgaben in diesem Fall an die Teilbereichsleitung delegiert werden.

D. Ergebnisse und Ausblick

I. Zusammenfassung

Zum Abschluß der Arbeit sollen die erzielten Ergebnisse zusammengefaßt und Grenzen der Ausgestaltung von Implementierungsstrategien auf Basis der Theorie mentaler Modelle aufgezeigt werden. Hierzu werden anhand der Ergebnisse die in der Problemstellung und Zielsetzung aufgeworfenen Fragestellungen beantwortet.

■ Wie können die für die Implementierung von Wandlungskonzepten relevanten Rahmenbedingungen erfaßt werden?

Die kausalen Hintergründe der Implementierung können anhand der Konstrukte Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit beschrieben werden. Diese auch als 'Koordinaten des Wandels' bezeichneten Größen können sowohl für einzelne Individuen als auch für organisatorische Einheiten oder die Gesamtunternehmung untersucht werden. Auswirkungen auf den Verlauf der Implementierung ergeben sich nicht nur aus der Ausprägung der jeweiligen Einzelkoordinaten, sondern auch aus den vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit.

■ Wer sind die Schlüsselpersonen in Wandlungsprozessen?

Anhand von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz können Promotoren und Opponenten des Wandels sowie die Kategorien der potentiellen Promotoren und verdeckten Opponenten identifiziert werden. Sofern die Einstellung der Betroffenen zum Wandel nicht ohnehin bekannt ist, kann zu ihrer Ermittlung auf Verfahren aus der Diagnostik zurückgegriffen werden. Promotoren sind im Wandlungsprozeß gezielt als Multiplikatoren einzusetzen. In Abhängigkeit von der gewählten Implementierungsstrategie können die anderen Personengruppen auf unterschiedliche Weise in den Prozeß eingebunden oder gezielt umgangen werden.

■ Wie steuern mentale Modelle das menschliche Verhalten?

Der Prozeß der mentalen Modellbildung beginnt mit der Wahrnehmung eines Reizes und dem Aufbau eines Beschreibungsmodells, z.B. 'unter dem Baum liegt Laub'. Durch Ergänzung kausaler Beziehungen entsteht ein Erklärungsmodell, z.B. 'der Baum hat seine Blätter verloren, weil es Herbst ist'. Annahmen hinsichtlich zu erwartender Rahmenbedingungen erlauben eine Prognose, z.B. 'wenn es regnet, kann man auf dem nassen Laub leicht ausrutschen'. Anhand der individuellen Präferenzen wird aus dem Prognosemodell ein Entscheidungsmodell, welches das Verhalten steuert, z.B. 'ich werde das Laub aufkehren' oder 'falls es regnet werde ich vorsichtig gehen'. Bewährte mentale Modelle, wie z.B. 'auf nassem Laub sollte man vorsichtig gehen', werden im Langzeitgedächtnis abgespeichert. Die Verhaltenssteuerung erfolgt durch ins Kurzzeitgedächtnis aktivierte mentale Modelle.

■ Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Verhaltensänderung bestehen?

Verhaltensänderungen können auf drei Arten hervorgerufen werden: Erstens kann ein komplett neues mentales Modell gebildet werden. Dies geschieht im allgemeinen nur bei einem erstmalig wahrgenommenen, neuartigen Reiz. Zweitens kann die Verhaltensänderung darauf zurückzuführen sein, daß ein anderes mentales Modell ins Kurzzeitgedächtnis aktiviert wird (Aktivierungsregelkreis). Schließlich können mentale Modelle durch Assimilation neuer Modellelemente oder Veränderung von Assimilationsplänen (Akkommodation) in einem 'mentalen Regelkreis' verändert werden. Alle drei genannten Mechanismen eröffnen Möglichkeiten der gezielten Einflußnahme auf das menschliche Verhalten.

■ Wo liegen die Grenzen der Steuerung des menschlichen Verhaltens durch Veränderung mentaler Modelle?

Die konkrete Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle läuft auf unterschiedlichen Regulationsebenen ab. Diese reichen von einer unterbewußten Steuerung sensomotorischen Verhaltens, z.B. beim erfahrenen Autofahrer, bis zu allgemeinen Vorgehensweisen der Problembewältigung, wie z.B. deduktives oder induktives Vorgehen. Je öfter ein mentales Modell erfolgreich angewendet wird, desto schwieriger ist es zu verändern und desto länger dauert es, bis Verhaltensänderungen erzielt werden können. Im Unternehmungswandel bleibt oft nur wenig Zeit für Verhaltensänderungen. Die Option der Veränderung mentaler Modelle im mentalen Regelkreis scheidet dann aus. Einige mentale Modelle sind unauslöschbar im Langzeitgedächtnis gespeichert und nicht mehr zu verändern. Verhaltensänderungen sind in solchen Fällen nur durch eine Aktivierung anderer mentaler Modelle möglich. Gelingt es nicht, die alten mentalen Modelle mit neuen oder anderen, das gewünschte Verhalten abbildenden, mentalen Modellen zu überlagern, werden die Mitarbeiter immer wieder auf alte, unerwünschte Verhaltensmuster zurückgreifen.

■ Welche Wechselwirkungen zwischen individuellem Verhalten und der Unternehmungskultur müssen berücksichtigt werden?

Die Unternehmungskultur läßt sich als Wirkung kollektiver mentaler Modelle, d.h. von allen Mitarbeitern geteilten Vorstellungen, z.B. hinsichtlich der Werte und Normen, interpretieren. Der Aufbau solcher das Selbstverständnis und das kollektive Verhalten einer organisatorischen Einheit oder der Gesamtunternehmung prägenden gemeinsamen Vorstellungen benötigt Zeit. Gleichzeitig sind solche kollektiven mentalen Modelle noch schwieriger zu verändern als individuelle mentale Modelle. Veränderungen kollektiver Vorstellungen können gruppenintern angestoßen werden, z.B. wenn einer der Meinungsführer 'die Spielregeln verändert'. In umgekehrter Wirkungsrichtung werden sich andere Individuen in ihrem individuellen Verhalten den kollektiven Vorstellungen anpassen. Als zusätzliche Möglichkeit können Veränderungen der Unternehmungskultur durch gruppenexterne Vorgaben, wie z.B. ein neues Anreiz- und Entlohnungssystem oder veränderte organisatorische Regelungen, angestoßen werden. Zur Klassifizierung der zur gruppenexternen Veränderung der Unternehmungskultur ein-

setzbaren Instrumente werden das Kulturleitsystem und das Kulturverstärkungssystem unterschieden.

■ **Welche den Wandel von Unternehmungen begünstigende oder erst ermöglichende Voraussetzungen können geschaffen werden?**

Im Langzeitgedächtnis gespeicherte, bewährte mentale Modelle sind nur noch schwer zu verändern. Der große Vorteil einer effizienten Steuerung des Leistungsverhaltens ohne bewußte kognitive Anstrengung (wie z.B. bei einem erfahrenen Fernkraftfahrer) entpuppt sich als großer Nachteil, wenn die am Arbeitsplatz zu erfüllenden Aufgabenstellungen zur Disposition stehen. Aus Sicht der Theorie mentaler Modelle ist daher eine Verhaltenssteuerung anzustreben, die zwar im Unterbewußtsein abläuft, aber jederzeit ins Bewußtsein gerufen und hinterfragt werden kann (bewußtseinsfähige, aber nicht bewußtseinspflichtige Verhaltenssteuerung). Unabhängig vom spezifischen Wandlungsbedarf kann daher die allgemeine Wandlungsfähigkeit dahingehend verbessert werden, daß unbewußte Problemlösungsmuster und Standardabläufe offengelegt und zur Diskussion gestellt werden. Im Nebeneffekt führt dieses Vorgehen zu einer erhöhten Wandlungsbereitschaft, insbesondere dann, wenn die vom Wandel Betroffenen an der Erstellung des neuen Konzepts mitwirken können.

■ **Welche Implikationen ergeben sich aus der Theorie mentaler Modelle für die Implementierung von Wandlungskonzepten?**

Aus der Dringlichkeit des Wandlungsbedarfs läßt sich ableiten, ob genügend Zeit für eine Modellneubildung oder eine Veränderung mentaler Modelle im mentalen Regelkreis zur Verfügung steht. In diesem Fall empfiehlt es sich, die das Verhalten steuernden Modelle anzupassen und das neue Problemlösungsverhalten zu trainieren, *bevor* es zur Bewältigung des Tagesgeschäfts benötigt wird. Dabei sollten auch Bottom-up gerichtete Impulse der Unternehmungsbasis aufgegriffen und so die Akzeptanz des Wandels erhöht werden. Sind aufgrund der Ausgangssituation hingegen schnell zählbare Ergebnisse erforderlich, so empfiehlt sich ein einseitiges Top-down Vorgehen der Unternehmungsleitung mit einer gezielten Gestaltung der Aktivierungssituation. Ziel ist es, eine Veränderung des Mitarbeiterverhaltens durch den Aktivierungsregelkreis zu erreichen. Zur Absicherung der Wandlungsergebnisse müssen die Betroffenen dann *ex post* neue Beschreibungs- und Erklärungsmodelle aufbauen, um so das veränderte Unternehmungsgeschehen zu verinnerlichen und zu stabilisieren.

■ Lassen sich konkrete Vorgehensweisen der Implementierung ableiten?

Bei einer näheren Betrachtung von Top-down und Bottom-up Vorgehen zeigt sich, daß diese beiden Möglichkeiten sich gegenseitig nahezu ausschließen, weshalb sie auch als 'generische Implementierungsstrategien' bezeichnet werden (vgl. Abb. D-1).

Vorgehensweise	Top-down	Bottom-up
Impuls zum Wandel	Unternehmensleitung	betroffene Mitarbeiter
Konzepterstellung	überwiegend Unternehmensleitung	überwiegend betroffene Mitarbeiter
Schlüsselproblem	Erzielung des zur Konzeptumsetzung erforderlichen Verhaltens bei den Mitarbeitern	Bewilligung und Unterstützung des Konzepts durch die Unternehmensleitung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • schnelles, abgestimmtes Vorgehen • Überraschungseffekte können genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene Wandlungsbereitschaft wird genutzt • Akzeptanz durch Beteiligung am Wandlungskonzept
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzprobleme • vorhandenes Wissen bleibt ungenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • höherer Zeitbedarf • Gefahr der mangelnden Abstimmung auf die Unternehmensentwicklung

Abb. D-1: Generische Implementierungsstrategien

Anhand der Unterscheidung von Aufgaben des Wandlungsmanagements und der organisatorischen Prinzipien der Partizipation und Delegation können jeweils zwei Varianten der generischen Strategien unterschieden werden, 'direktiver Wandel' und 'partizipationsergänzter Generalplan' für das Top-down Vorgehen, 'delegierte Wandlungsvollmacht' und 'Intrapreneurinitiative' als Varianten eines Bottom-up Vorgehens (vgl. Abb. D-2).

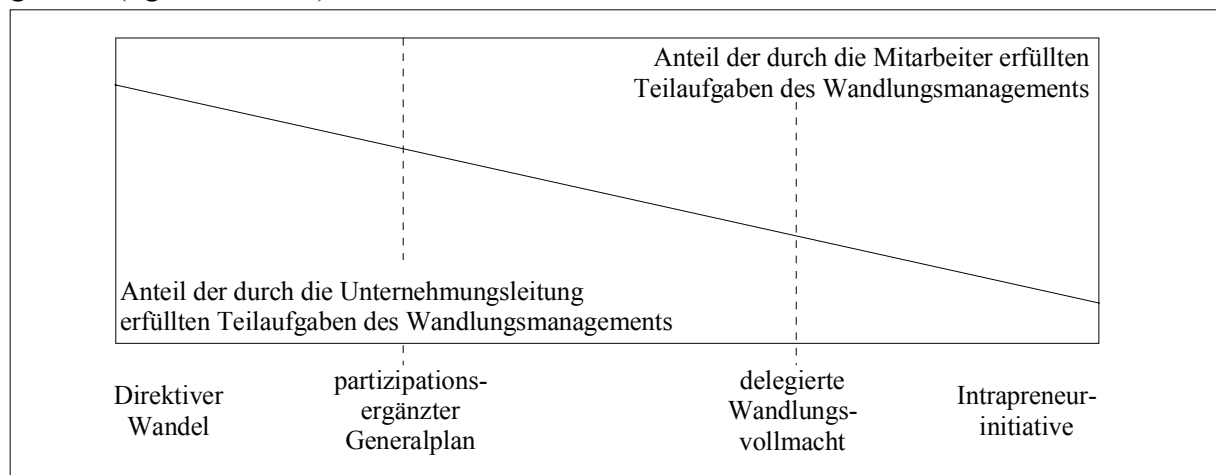


Abb. D-2: Varianten der generischen Implementierungsstrategien

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, in Kenntnis der jeweiligen Vor- und Nachteile der Einzelstrategien auf den jeweiligen Wandlungsbedarf ausgerichtete Implementierungssequenzen mit wechselnder Verlaufsrichtung zu gestalten. Man denke z.B. an die in

der Praxis geläufige Folge des direktiven Abbaus von Schwächen, dem partizipativen oder sogar delegierten Umbau der Unternehmung und dem anschließenden zumeist wieder Top-down gesteuerten Aufbau neuer Stärken. Schließlich ist auch eine dauerhafte organisatorische Regelung zur Bewältigung von Wandlungsprozessen denkbar. Sowohl aus Akzeptanzgründen als auch zur Nutzung des in der Unternehmung vorhandenen Wissens sollten an einem solchen 'Gegenstromverfahren' alle unternehmensinternen Gruppen beteiligt werden.

■ **Läßt sich aus den Rahmenbedingungen ableiten, welcher Implementierungsvariante der Vorzug zu geben ist?**

Unabhängig von den sonstigen Gegebenheiten, wie z.B. den je nach Implementierungsvariante unterschiedlichen Wandlungskosten, lassen sich anhand der Koordinaten des Wandels generelle Empfehlungen hinsichtlich der Wahl einer Implementierungsstrategie ableiten. Aus dem konkreten Wandlungsbedarf resultiert der für den Transformationsprozeß zur Verfügung stehende Zeitraum. Daraus ergibt sich eine Empfehlung, ob eher Top-down oder Bottom-up vorzugehen ist. Die Ausprägungen der beiden anderen Wandlungskordinaten können dieser Empfehlung entgegenstehen. Sind sowohl eine hohe Wandlungsbereitschaft als auch hohe Wandlungsfähigkeit vorhanden, so kann auch bei hohem Wandlungsbedarf die Mehrzahl der Argumente für eine Bottom-up Implementierung sprechen. Im umgekehrten Fall ist bei niedriger oder fehlender Wandlungsbereitschaft und/oder Wandlungsfähigkeit auch bei niedrig einzustufendem Wandlungsbedarf ein direktives Top-down Vorgehen angeraten (vgl. Abb. D-3). Erlaubt der Wandlungsbedarf ein zweistufiges Vorgehen, so kann zunächst ein eigener Transformationsprozeß zum Aufbau von Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit (Enabling-Prozeß) vorgeschaltet werden. Im zweiten Schritt ist zur Deckung des definierten Wandlungsbedarfs dann ein Bottom-up Vorgehen möglich.

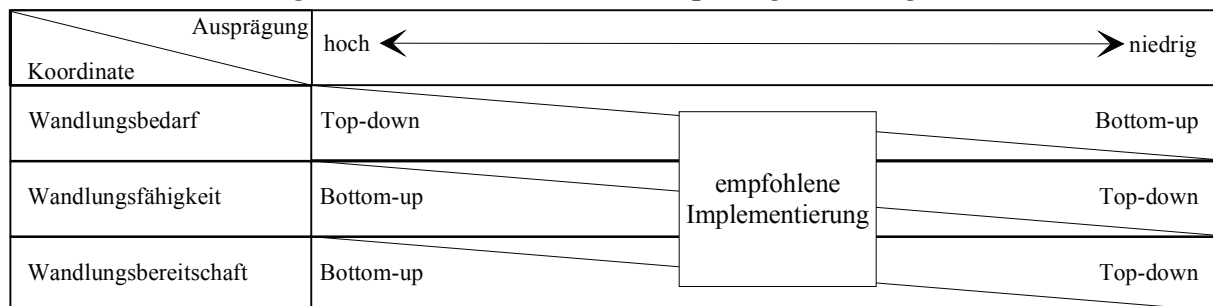


Abb. D-3: Handlungsempfehlungen anhand der Wandlungskordinaten

II. Grenzen und Ausblick

Abschließend sind die Grenzen des in der vorliegenden Arbeit entwickelten Konzepts aufzuzeigen, und es ist auf noch bestehenden Forschungsbedarf hinzuweisen.

Sicherlich kann die Erfassung der Rahmenbedingungen des Wandlungsgeschehens in den drei hoch aggregierten Koordinaten Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit kritisiert werden. Hier wurde ein Kompromiß zwischen Komplexitätsreduktion und präziser Erfassung der Situation gewählt. Einzelaspekte, wie z.B. die mit unterschiedlichen Implementierungsstrategien verbundenen Kosten, wurden nicht behandelt. In einem nächsten Schritt könnten daher die einzelnen Koordinaten in Bestandteile aufgespalten werden, wie es z.B. in Abschnitt B.III.2.b) hinsichtlich des Wandlungsbedarfs bereits ansatzweise umgesetzt wurde. Auch eine weitere Operationalisierung der Koordinaten auf unterschiedlichen Referenzebenen (Individuum, organisatorische Einheit, Gesamtunternehmung) verspricht zusätzliche Erkenntnisse.

Des weiteren kann die Darstellung der Theorie mentaler Modelle anhand der in der Betriebswirtschaftslehre geläufigen Begriffe negativ gesehen werden. In den Augen eines Kognitionswissenschaftlers ist der Prozeß der mentalen Modellbildung sicherlich zu undifferenziert und verallgemeinert erläutert. Hier wurde bewußt eine der betriebswirtschaftlich geprägten Leserschaft zugängliche Beschreibung gewählt, auch wenn durch die pragmatischen Vereinfachungen nicht der umfassende Erkenntnisstand der Handlungs- und Wissenspsychologie widergespiegelt wird.

Inhaltlich zu kritisieren ist an der hier vorgenommenen Konzeption der mentalen Modelle die Integration aller emotionalen Aspekte in die Präferenzen und die Identität. In Abhängigkeit von der jeweiligen Problemstellung sollte überlegt werden, in zukünftigen Arbeiten Emotionen getrennt zu erfassen und in den Prozeß der mentalen Modellbildung zu integrieren.

Eine stärkere Berücksichtigung der emotionalen Aspekte könnte auch zusätzliche Anwendungsmöglichkeiten in anderen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre eröffnen. Insbesondere in dem in der vorliegenden Arbeit bereits angesprochenen Feld der Strategieformulierung aber auch im Marketing liegen potentielle Anwendungsmöglichkeiten der Theorie mentaler Modelle.

Hinsichtlich der erzielten Ergebnisse muß darauf hingewiesen werden, daß die ausgearbeiteten Implementierungsvarianten lediglich Anhaltspunkte für die Bewältigung von Wandlungsprozessen in der Praxis geben können. Sie stellen keine Patentrezepte dar, sondern sie müssen einzelfallspezifisch an die jeweilige Unternehmung angepaßt werden. Grenzen der vorliegenden Arbeit liegen dort, wo es an die Auswahl und Gestaltung konkreter Maßnahmen geht.

Der weitere Forschungsbedarf kann daher vor allem in der Ausdifferenzierung der Koordinaten des Wandels und der dann eventuell möglichen Ableitung und Ausgestaltung von Einzelmaßnahmen gesehen werden.

E. Literaturverzeichnis

- Aadne, J.H./von Krogh, G./Roos, J. (1996): Representationism: the Traditional Approach to cooperative Strategies, in: von Krogh, G./Roos, J. [Hrsg.](1996): Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition, London et al. 1996, S. 9-31
- Adam, D./Witte, T. (1976): Typen betriebswirtschaftlicher Modelle, in: WISU 1/1976, 5. Jg. (1976), S. 1-5
- Afheldt, H. (1997): Wissen im globalen Wettbewerb, in: Wirtschaftswoche Nr. 42 / 09.10.1997, S. 56
- Albert, D./Stapf, K.-H. [Hrsg.](1996): Gedächtnis, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 4, Göttingen et al. 1996
- Albrecht, F. (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Frankfurt et al. 1993
- Allerbeck, M./Helmreich, R. (1984): Akzeptanz planen – aber wie? in: Office Management, 32. Jg. (1984), S. 1080-1082
- Alter, R. (1990): Integriertes Projektcontrolling: ein ganzheitlicher Ansatz auf der Grundlage des Lebenszyklus von Systemen, Gießen 1990
- Anderson, J.A./Rosenfeld, E. [Hrsg.](1988): Neurocomputing: Foundations of Research, Cambridge/Mass. 1988
- Anderson, J.R. (1988): Kognitive Psychologie: Eine Einführung, Heidelberg 1988
- Ansoff, I. (1975): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review 2/1975, Vol. 17 (1975), S. 21-33
- Ansoff, I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF, 26. Jg. (1976), S. 129 – 152
- Ansoff, I. (1984): Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs/N.J. 1984
- Appel, H./Hein, C. (1999): Der Daimler Chrysler Deal, Stuttgart 1999
- Argyris, C. (1996): On Organizational Learning, Paperback Reprint, Cambridge/Mass. 1996
- Argyris, C./Schon, D.A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. 1978
- Arnold, A. (1997): Kommunikation und unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1997

- Ashford, B.E./Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), S. 20-39
- Bach, N./Buchholz, W. (1997): Innovation als Projekt oder Prozeß? in: zfo 6/1997, 66. Jg. (1997), S. 340-347
- Bach, N./Homp, C. (1998): Objekte und Instrumente des Wissensmanagements, in: zfo 3/1998, 67. Jg. (1998), S. 139-146
- Backhaus, K. et al. (2008): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 12., vollst. überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg. 2008
- Backhaus, K./Bonus, H. [Hrsg.](1998): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Aufl., Stuttgart 1998
- Badaracco, J.L. (1998): The Discipline of Building Character, in: Harvard Business Review March-April 1998, Vol. 76 (1998), S. 115-124
- Baldwin, C.Y./Clark, K.B. (1992): Capabilities And Capital Investment: New Perspectives On Capital Budgeting, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 5 (1992), S. 67-82
- Baratte, H. (1999): Innovationen können in den Unternehmen nicht verordnet werden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Januar 1999, S. 29
- Barnard, C.I. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1938
- Barr, P.S. et al. (1992): Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 15-36
- Becker, H. (1997): Arbeitshygiene, in: Betriebstechnik, Würzburg, 38. Jg. (1997), S. 12-13
- Becker, W./Daniel, K. (1999): Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 122, Bamberg 1999
- Behrens, B. (1998): Völlig neue Regeln, in: Wirtschaftswoche Nr. 21 / 14.05.1998, S. 51-59
- Berkowitz, L. [Hrsg.](1975): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 8 (1975), New York 1975
- Berthel, J. (1970): Modelle, allgemein, in: Chmielewicz, K. [Hrsg.](1970): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970, Sp. 1122-1129
- Bettis, R.A./Prahalad, C.K. (1995): The Dominant Logic: Retrospective And Extension, in: Strategic Management Journal, Vol. 16 (1995), S. 5-14
- Bitzer, M.R. (1992): Zeitbasierte Wettbewerbsstrategien, Gießen 1992

- Blackburn, J.D. [Hrsg.](1991): Time based Competition: The Next Battleground in American Manufacturing, Homewood/Illinois 1991
- Blackler, F. (1993): Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management, in: Journal of Management Studies 6/1993, Vol. 30 (1993), S. 863-884
- Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, in: Organization Studies 6/1995, Vol. 16 (1995), S. 1021-1046
- Blackler, F./Crump, N./McDonald, S. (1998): Knowledge, Organizations and Competition, in: von Krogh, G./Roos, J./Kleine, D. [Hrsg.](1998): Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge, S. 67-86
- Bleicher, K. (1980): Kompetenz, in: Grochla, E. [Hrsg.](1980): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2384-2399
- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management, 2. Aufl., Frankfurt 1994
- Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt 2004
- Bleicher, K. (1999): Unternehmenskultur und Strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (1999): Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 223-265
- Bleicher, K. et al. (1989): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation: Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1989
- Bode, J. (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf 5/1997, 49. Jg. (1997), S. 449-468
- Bohn, R.E. (1994): Measuring and Managing Technological Knowledge, in: Sloan Management Review, Fall 1994 (Vol. 35), S. 61-73
- Bolman, L.G./Deal, T.E. (1991): Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, San Francisco 1991
- Bombach, G. (1965): Die Modellbildung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Studium Generale 6/1965, 18. Jg. (1965), S. 339-346
- Bonus, H. (1998): Die Langsamkeit von Spielregeln, in: Backhaus, K./Bonus, H. [Hrsg.](1998): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart 1998, S. 41-56

- Bouchikhi, H.B. et al. (1998): The Identity of Organizations, in: Whetten, D.A./ Godfrey, P.C. [Hrsg.](1998): Identity in organization: Building theory through conversations. Thousand Oaks/Cal. et al. 1998, S. 33-46
- Bourgois, L.J./Brodwin, D.R. (1984): Strategic Implementation. Five Approaches to an Elusive Phenomenon, in: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1984), S. 241-264
- Braunberger, G. (1998): Das Pharmageschäft soll Rhône-Poulenc die Unabhängigkeit sichern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. September 1998, S. 21
- Brauner, E. (1994): Soziale Interaktion und mentale Modelle: Planungs- und Entscheidungsprozesse in Planspielgruppen, Münster/New York 1994
- Bresser, R.K.F. (1989): Kollektive Unternehmungsstrategien, in: ZfB 5/1989, 59. Jg. (1989), S. 545-564
- Brown, R./Kulik, J. (1977): Flashbulb Memories, in: Cognition, Vol. 5 (1977), S. 73-99
- Bruhn, M. (1995): Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung, in: Die Unternehmung 6/1995, 49. Jg. (1995), S. 381-402
- Bruhn, M. (2009a): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Aufl., Stuttgart 2009
- Bruhn, M. (2009b): Kommunikationspolitik. Bedeutung - Strategien – Instrumente, 5. Aufl., München 2009
- Brunner, J./Sprich, O. (1998): Performance Management und Balanced Scorecard, in: io magement 6/1998, 67. Jg. (1998), S. 30-36
- Buchholz, W. (1996): Time-to Market Management: zeitorientierte Gestaltung von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart et al. 1996
- Bürgel, H.D. [Hrsg.](1998): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998
- Bullinger, H.-J. [Hrsg.](1996): Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart 1996
- Burgelman, R.A./Grove, A.S. (1996): Strategic Dissonance, in: California Management Review 2/1996, Vol. 38 (1996), S. 8-28
- Campbell, A./Alexander, M. (1997): What's wrong with Strategy?, in: Harvard Business Review November/December 1997, Vol. 75 (1997), S. 42-51
- Caudill, M./Butler, C. (1992): Understanding Neural Networks, Vol. I/II, Cambridge/Mass. 1992

- Chawla, S./Renesch, J. [Hrsg.](1994): Learning Organizations, Portland/Oregon 1994
- Chmielewicz, K. [Hrsg.](1970): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970
- Cohen, M.D. (1991): Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections, in: Organization Science 1/1991, Vol. 2 (1991), S. 135-139
- Cohen, M.D./Bacdayan, P. (1994): Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39 (1994), S. 554-568
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 128-152
- Collins, A./Brown, J.S./Larkin, K.M. (1980): Inference in text understanding, in: Spiro, R.J./Bruce, B.C./Brewer, W.F. [Hrsg.](1980): Theoretical issues in reading comprehension, Hillsdale/NJ 1980, S. 385-407
- Collins, J.C./Porras, J.I. (1995): Building a Visionary Company, in: California Management Review 2/1995, Vol. 37 (1995), S. 80-100
- Collins, J.C./Porras, J.I. (1996): Building your Company's Vision, in: Harvard Business Review September/October 1996, Vol. 74 (1996), S. 65-77
- Copeland, T./Koller T./Murrin, J. (1994): Valuation: measuring and managing the value of companies, 2. Aufl., New York et al. 1994
- Corsten, H./Reiß, M. [Hrsg.](1995): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995
- Corsten, H. (1995): Wettbewerbsstrategien – Möglichkeiten einer simultanen Strategieverfolgung, in: Corsten, H./Reiß, M. [Hrsg.](1995): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 341-353
- Corsten, H. (1998): Von generischen zu hybriden Wettbewerbsstrategien, in: WISU 12/1998, 27. Jg. (1998), S. 1434-1440
- De Geus, A. (1997a): The long living Company, in: Harvard Business Review March-April 1997, Vol. 75 (1997), S. 51-59
- De Geus, A. (1997b): Das Geheimnis der Vitalität, in: Harvard Business manager 3/1997, 19. Jg. (1997), S. 111-118
- Deiser, R. (1996): Vom Wissen zum Tun und zurück: die Kunst des strategischen Wissensmanagements, in: Schneider, U. [Hrsg.](1996): Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt 1996, S. 49-76

- de Kleer, J./Brown, J.S. (1983): Assumptions and Ambiguities in mechanistic mental models, in: Gentner, D./Stevens, A.L. [Hrsg.](1983): Mental Models, Hillsdale 1983, S. 155-190
- Delhees, Karl Heinz (1997): Zukunft bewältigen: notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt, Bern et al. 1997
- Denzau, A.T./North, D.C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: KYKLOS 1/1994, Vol. 47 (1994), S. 3-31
- Dierkes, M. et al. (1997): Das Unternehmen und sein Umfeld. Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns, Frankfurt/New York 1997
- Dilworth, R. (1995): The DNA of the Learning organization, in: Chawla, S./Renesch, J. [Hrsg.](1995): Learning Organizations, Portland/Oregon 1995, S. 243-255
- Dinkelbach, W. (1973): Modell - ein isomorphes Abbild der Wirklichkeit? in: Grochla, E./ Szyperski, N. [Hrsg.](1973): Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973, S. 152-162
- Dinter, F. (1993): Mentale Modelle als Konstrukt der empirischen Erziehungswissenschaft, Saarbrücken 1993
- Dörner, D. (1998): Emotionen, kognitive Prozesse und der Gebrauch von Wissen, in: Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998, S. 301-335
- Domschke, W./Drexel, A. (2007): Einführung in Operations Research, 7. Aufl., Berlin et al. 2007
- Dürand, D. (1998): Mit sanftem Druck, in: Wirtschaftswoche Nr. 30 / 16.07.1998, S. 62-64
- Dutke, S. (1994): Mentale Modelle: Konstrukte des Wissens und Verstehens, Göttingen/Stuttgart 1994
- Dyllik, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989
- Eccles, T. (1994): Succeeding with Change, London et al. 1994
- Eck, Claus D. (1997): Wissen - ein neues Paradigma des Managements: Wissensmanagement und Lernfähigkeit der Organisation als Schlüsselkompetenz des Managements, in: Die Unternehmung 3/1997, 51. Jg. (1997), S. 155-179
- Eckstein, J. (1997): Organisationskultur in Ostdeutschland, Frankfurt 1997

- Eden, C./Spender, J.-C. [Hrsg.](1998): Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research, London et al. 1998
- Ehrlich, W.-J- (1997): Opel - Produktivitätssteigerung durch die lernende Organisation, in: Wieselhuber & Partner [Hrsg.](1997): Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden 1997, S. 477-489
- Eisenhardt, K.M. (1989): Making Fast Decisions in High-Velocity Environments, in: Academy of Management Journal 3/1989, Vol. 32 (1989), S. 543-576
- Eisenhardt, K.M./Brown S.L. (1998a): Time Pacing: Competing in Markets that won't stand still, in: Harvard Business Review March-April 1998, Vol. 76 (1998), S. 59-69
- Eisenhardt, K.M./Brown S.L. (1998b): Time Pacing: Den Rhythmus der Veränderung vorgeben, in: Harvard Business Manager 5/1998, 20. Jg. (1998), S. 65-74
- Esch, F.R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006
- Färber, B. (2000): Probleme der Evaluation, in: Sarges, W. [Hrsg.](2000): Management-Diagnostik, 3. Aufl., Göttingen et al. 2000, S. 847-852
- Fallgatter, M. (1995): Grenzen der Schlankheit: Lean Management braucht Organizational Slack, in: zfo 4/1995, 64. Jg. (1995), S. 215-220
- Fazio, R.H. (1986): How do Attitudes guide Behaviour? in: Sorrentino, R.M./Higgins, E.T. [Hrsg.](1986): Handbook of Motivation and Cognition, Chichester 1986, S. 204-243
- Flood, R.L./Romm, N.R.A. (1996): Diversity Management: Triple Loop Learning, Chichester et al. 1996
- Fortmüller, R. (1991): Lernpsychologie: Grundkonzeptionen, Theorien, Forschungsergebnisse, Wien 1991
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston/Mass. et al. 1984
- French, W.L./Bell, C.H. (1994): Organisationsentwicklung, 4. Aufl., Bern et al. 1994
- Frese, E. (1987): Unternehmungsführung, Landsberg am Lech 1987
- Frese, E. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart et al. 1992
- Frese, M./Sabini, J. [Hrsg.](1985): Goal directed behaviour: The concept of action in psychology, Hillsdale/NJ 1985

- Frese, M./Zapf, D. (1994): Action as the Core of Work Psychology: A German Approach, in: Triandis, H.C. et al. [Hrsg.](1994): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Ed., Vol. 4, Palo Alto/CA 1994, S. 271-340
- Gabriel, Y. (1993): Organizational Nostalgia - Reflections on 'The Golden Age', in: Fineman, S.[Hrsg.](1993): Emotion in Organizations, London et al. 1993, S. 118-141
- Gantner, N. (1990): Das POKO-Messverfahren für erfolgreiche Personalauswahl und gezielten Personaleinsatz, in: Siegwart, H. et al. [Hrsg.](1990): Meilensteine im Management: Restrukturierungen und Turnaround, Basel et al. 1990, S. 399-404
- Gardner, H. (1989): Dem Denken auf der Spur, Stuttgart 1989; englischsprachige Originalausgabe: The Mind's New Science. A History of the Cognitive Revolution, New York 1985
- Gaugler, E./Weber, W. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992
- Gentner, D./Stevens, A.L. [Hrsg.](1983): Mental Models, Hillsdale 1983
- Gerjets, P. (1995): Zur Verknüpfung psychologischer Handlungs- und Kognitionstheorien, Frankfurt 1995
- Gersick, C.J.G. (1994): Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture, in: Academy of Management Journal 1/1994, Vol. 37 (1994), S. 9-45
- Geschka, H./Hammer, R. (1999): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1999): Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 464-489
- Ghemawat, P. (1991): Commitment: the dynamic of strategy, New York et al. 1991
- Gioia, D.A. (1998): From Individual to Organizational Identity, in: Whetten, D.A./Godfrey, P.C. [Hrsg.](1998): Identity in organization: Building theory through conversations, Thousand Oaks/Cal. et al. 1998, S. 17-31
- Glaser, H./Schröder, E.F./v. Werder, A. [Hrsg.](1998): Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden 1998
- Glaum, M./Giesel, F. [Hrsg.](1999): Globalisierung – Herausforderungen an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München 1999
- Glöckner, T. et al. (1998): Transatlantische Hochzeit, in: Focus Nr. 20 / 11.05.1998, S. 20-27

- Goffee, R./Jones, G. (1996): What holds the Modern Company together? Harvard Business Review November-December 1996, Vol. 74 (1996), S. 133-148
- Gollwitzer, P.M. (1987): Wünschen - Wählen - Wollen, in: Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M./Weinert, F.E. [Hrsg.](1987): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin et al. 1987, S. 3-9
- Gollwitzer, P.M. (1990): Action Phases and Mind-Sets, in: Higgins, E.T./Sorrentino, R.M. [Hrsg.](1990): Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior, Bd. 2, New York 1990, S. 53-92
- Gollwitzer, P.M. (1991): Abwägen und Planen, Göttingen 1991
- Gollwitzer, P.M. (1996): Das Rubikonmodell der Handlungsphasen, in: Kuhl, J./Heckhausen, H. [Hrsg.](1996): Motivation, Volition und Handeln, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd. 4, S. 531-582
- Gollwitzer, P.M./Heckhausen, H./Ratajczak, H. (1990a): From Weighing to Willing: Approaching a Change Decision through Pre- or Postdecisional Mentation, in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 45 (1990), S. 41-65
- Gollwitzer, P.M./Heckhausen, H./Steller, B. (1990b): Deliberative and Implemental Mind-Sets: Cognitive Tuning Toward Congruous Thoughts and Information, in: Journal of Personality and Social Psychology 6/1990, Vol. 59 (1990), S. 1119-1127
- Gollwitzer, P.M./Kinney, R.F. (1989): Effects of Deliberative and Implemental Mind-Sets on Illusion of Control, in: Journal of Personality and Social Psychology 4/1989, Vol. 56 (1989), S. 531-542
- Grant, R.M./Spender, J.C. [Hrsg.](1996): Knowledge and the Firm, Strategic Management Journal, Winter Special Issue Vol. 17, Chichester et al. 1996
- Greiner, L.E. (1967): Patterns of Organization Change, in: Harvard Business Review 3/1967, Vol. 45 (1967), S. 119-130
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review July-August 1972, Vol. 50 (1972), S. 37-46
- Greiner, L.E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review May-June 1998, Vol. 76 (1998), S. 55-67
- Greschner, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen: Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im Strategischen Management, Frankfurt et al. 1996

- Grochla, E. (1969): Modelle als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF, 21. Jg. (1969), S. 382-397
- Grochla, E./Szyperski, N. [Hrsg.](1973): Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973
- Grochla, E. [Hrsg.](1980): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Grochla, E./Wittmann, W. [Hrsg.](1975): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1975
- Göldenberg, S. (2001): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2001
- Haaf, G. (1994): In den Bindungen des Geistes. In: GeoWissen Intelligenz und Bewußtsein, Nachdruck Nr. 20/1994, S. 130-134
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt 1981
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie, Berlin 1973
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie, Bern et al. 1986
- Hacker, W. (1996): Handlungsleitende psychische Abbilder („Mentale Modelle“), in: Kuhl, J./Heckhausen, H. [Hrsg.](1996): Motivation, Volition und Handeln, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd. 4, S. 769-794
- Hacker, W. (1997) Lernen, in: Luczak, H. / Volpert, W. [Hrsg.](1996): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 439-443
- Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, 2. Aufl., Bern 2005
- Hässig, K. (1994): Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management), in: Die Unternehmung 4/1994, 48. Jg. (1994), S. 249-263
- Hahn, D. (1995): Unternehmungsziele im Wandel: Konsequenzen für das Controlling, in: Controlling November/Dezember 1995, 7. Jg. (1996), S. 328-338
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001): PuK, Planung und Kontrolle: Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden 2001
- Hahn, D. (1999): Unternehmungsziele im Wandel, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1999): Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 303-323
- Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1999): Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995): Wettlauf um die Zukunft, Wien et al. 1995

- Hamel, G. (1996): Strategy as Revolution, in: Harvard Business Review July-August 1996, Vol. 74 (1996), S. 69-82
- Hamel, G. (1998): Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value, in: Sloan Management Review Winter 1998, Vol. 39, S. 7-14
- Hansen, H.R./Neumann, G. (2001): Wirtschaftsinformatik I, 8. Auflage, Stuttgart 2001
- Harmon, P./King, D (1989): Expertensysteme in der Praxis: Perspektiven, Werkzeuge, Erfahrungen, 3. Aufl., München et al. 1989
- Hartmann, F./Hummerjohann, W./Hüntemann, S. (1999): Personalabbau ohne Kündigung, in: Personalwirtschaft 2/1999, 26. Jg. (1999), S. 50-52
- Hasselmann, D. (1993): Die Theorie zum Konzept Herausforderung Komplexität. Herausforderung Komplexität. Computersimulierte Problemlöseaufgaben für Management-Diagnostik und Training, Hamburg 1993
- Hatch, M.J. (1998): The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium. Jazz as a Metaphor for Organizing the 21st Century, in: Organization Science September-October 1998, Vol. 9 (1998), S. 556-557
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, 4. Aufl., München 2007
- Hauschildt, J./Petersen, K. (1987): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe: weiterführende Untersuchungen, in: ZfbF 39. Jg. (1987), S. 1043-1062
- Heckhausen, H. (1987): Perspektiven einer Psychologie des Wollens, in: Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M./Weinert, F.E. [Hrsg.](1987): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin et al. 1987, S. 121-142
- Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M./Weinert, F.E. [Hrsg.](1987): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin et al. 1987
- Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. [Hrsg.](1981): Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting organizations to their environments, Oxford/NY et al. 1981, S. 3-27
- Hedlund, G. (1994): A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, in: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), S. 73-90
- Heider, F. (1977): Psychologie der interpersonalen Beziehungen, Stuttgart 1977
- Heifetz, R.A./Laurie, D.L. (1997): Den Wandel steuern – nicht vorschreiben, in: Harvard Business Manager 4/1997, 19. Jg. (1997), S. 55-64
- Heitze, U. (1997): Wie Schneebälle die Identifikation fördern, in: Sekretariat 4/1997, ohne Jg., S. 32

- Heppner, K. (1997): Organisation des Wissenstransfers, Wiesbaden 1997
- Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation, München/Mering 1997
- Herkner, W. (1992): Einstellungen, in: Gaugler, E./Weber, W. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 792-807
- Herzberg, F. (1968): One more time: How do you motivate employees? in: Harvard Business Review, Vol. 46 (1968), S. 56-60
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959): The motivation to work, New York/London 1959
- Higgings, E.T./Sorrentino, R.M. [Hrsg.](1990): Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior, Bd. 2, New York 1990
- Hilgard, G.H./Bower, E.R. (1984): Theorien des Lernens, Stuttgart 1984
- Hirschhorn, L./Gilmore, T. (1992): The New Boundaries of the Boundaryless Company, in: Harvard Business Review May-June 1992, Vol. 70 (1992), S. 104-115
- Hoffmann, L. (1991): Innovation durch Konspiration, in: Harvard manager 1/1991, 13. Jg. (1991), S. 121-127
- Hofstede, G. (1980): Kultur und Organisation, in: Grochla, E. [Hrsg.](1980): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1168-1182
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences. International Differences in work-related Values, 2. Aufl., London 1980
- Horvath, P./Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, Harvard Business manager 5/1998, 20. Jg. (1998), S. 39-48
- Hüholdt, J. (1992): Wunderland des Lernens - Lernbiologie, Lernmethodik, Lerntechnik, 6. Aufl., Bochum 1992
- Huff, A.S. [Hrsg.](1990): Mapping Strategic Thought, Chichester et al. 1990
- Hutt, M.D./Walker, B.A./Frankwick, G.L. (1995): Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change, in: Sloan Management Review Spring 1995, Vol. 45, S. 22-30
- Imai, M. (1993): Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 3. Aufl., Frankfurt 1993
- Jackson, P. (1989): Expertensysteme: eine Einführung. 2. Aufl., Bonn et al. 1989
- Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern/Stuttgart 1993

- Jantzen, D. (1994): Unternehmungswandel - eine explorative Untersuchung von Wandlungsformen in Unternehmungen, Arbeitspapier Nr. 2/94 des Lehrstuhls BWL II, Gießen 1994
- Jantzen-Homp, D. (2000): Projektportfolio-Management, Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel Wiesbaden 2000
- Jarmai, H. (1997): Die Rolle externer Berater im Change Management, in: Reiß, M. et al. [Hrsg.](1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 171-185
- Johnson-Laird, P. (1983): Mental Models, Cambridge 1983
- Kammerer, J. (1988): Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity, München 1988
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992a): The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review, January-February 1992, Vol. 70 (1992), S. 71-79
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992b): In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard manager 4/1992, 14. Jg. (1992), S. 37-46
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review September-October 1993, Vol. 71 (1993), S. 134-147
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996a): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review January – February 1996, Vol. 74 (1996), S. 75-85
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996b): Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard, Boston 1996
- Kemper, K. (1999): Niemand liest im Internet eine Monographie von 300 Seiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung von 18. Januar 1999, S. 19
- Kern, W. et al. [Hrsg.](1996): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1996
- Kester, W.C. (1984): Today's options for tomorrow's growth, in: Harvard Business Review March-April 1984, Vol. 62 (1984), S. 153-160
- Kharbanda, M. (1991): Xerox Corporation: A Case Study in Revitalizing Product Development, in: Blackburn, J.D. [Hrsg.](1991): Time based Competition: The Next Battleground in American Manufacturing, S. 177-190
- Kieser, A. (1998a): Über die allmähliche Verfestigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren, in: Industrielle Beziehungen 1/1998, 5. Jg. (1998), S. 45-75

- Kieser, A. (1998b): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: von Werder, A./Schröder, E.F./Glaser, H. [Hrsg.](1998): Organisationsgestaltung in sich wandelnden Märkten, Wiesbaden 1998, S. 192-225
- Kieser, A. (1996a): Moden und Mythen des Organisierens, in: DBW, 56. Jg. (1996), S. 21-39
- Kieser, A. (1996b): Von Spielen, Spielern und Spielleitern, in: DBW, 56. Jg. (1996), S. 287-291
- Kieser, A. (1996c): Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser? in: zfo 3/1996, 65. Jg. (1996), S. 179-185
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998
- Kiesler, S./Sproull, L. (1982): Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, in: Administrative Science Quarterly Vol. 27 (1982), S. 548-570
- Kim, D.H. (1993): The Link between Individual and Organizational Learning, in: Sloan Management Review Fall 1993, Vol. 44 (1993), S. 37-50
- Kim, D.H. (1995): Managerial Practice Fields: Infrastructures of a Learning Organization, in: Chawla, S./Reinesch, J. [Hrsg.](1995): Learning Organizations, Portland/Oregon 1995, S. 349-364
- Kimberly, J.R./Bouchikhi, H. (1995): The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constraints the Future, in: Organization Science January-February 1995, Vol. 6 (1995), S. 9-18
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979): Management des geplanten Wandels, München 1979
- Kleiner, A./Roth, G. (1997): How to make an Experience your Company's best Teacher, in: Harvard Business Review September-October 1997, Vol. 75 (1997), S. 172-177
- Kleiner, A./Roth, G. (1998): Wie sich Erfahrungen in der Firma besser Nutzen lassen, in: Harvard Business manager 5/1998, 20. Jg. (1997), S. 9-15
- Kleingarn, H. (1997): Change Management. Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden 1997
- Klix, F. (1998): Begriffliches Wissen - episodisches Wissen, in: Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998, S. 167-212

- Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998
- Koch, J.-J. (1992): Wahrnehmungsprozesse, in: Gaugler, E./Weber, W. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 2317-2326
- Köhler, R. (1975): Modelle, in: Grochla, E./Wittmann, W. [Hrsg.](1975): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1975, Sp. 2701-2716
- Kogut, B./Kulatilaka, N. (1994): Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunities, in: California Management Review Winter 1994, Vol. 36 (1994), S. 52-71
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technologies, in: Organization Science August 1992, Vol. 3 (1992), S. 383-397
- Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990
- Kosiol, E. (1961): Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg. (1961), S. 313-334
- Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kotter, J.P. (1995a): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review March-April 1995, Vol. 73 (1995), S. 59-67
- Kotter, J.P. (1995b): Acht Kardinalfehler bei der Transformation, in: Harvard Business manager 3/1995, 17. Jg. (1995), S. 21-28
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Boston/Mass. 1996
- Kotter, J.P. (1997): Chaos, Wandel, Führung - Leading Change, Düsseldorf 1997
- Kreikebaum, H. (1989): Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart 1989
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München 2009
- Kroeber, A.L./Kluckhohn C. (1978): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Millwood/NV 1978
- Krüger, W. (1976): Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen, Stuttgart 1976
- Krüger, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmungserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW, 58. Jg. (1998), S. 27-43

- Krüger, W. (1989): Hier irrten Peters/Waterman, in: Harvard manager 1/1989, 11. Jg. (1989), S. 13-18
- Krüger, W. (1992): Macht, in: Gaugler, E./Weber, W. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp.1313-1324
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart et al. 1994
- Krüger, W. (1997a): Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1997): Strategische Unternehmungsplanung/ Strategische Unternehmungsführung, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S. 821-849
- Krüger, W. (1997b): Methoden der Organisationsanalyse und –gestaltung, in: Luczak, H./Volpert, W. [Hrsg.](1997): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 749-753
- Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels, in: Glaser, H./Schröder, E.F./ v. Werder, A. [Hrsg.](1998): Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden 1998, S. 227-249
- Krüger, W. (1999a): Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung, in: Glaum, M./Giesel, F. [Hrsg.](1999): Globalisierung – Herausforderungen an die Unternehmungsführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München 1999, S. 1-31
- Krüger, W. (1999b): Auf der Wissensleiter zur Kernkompetenz, Arbeitspapier Nr. 1/99 des Lehrstuhls BWL II, Gießen 1999
- Krüger, W. (2000): Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse, in: Krüger, W. [Hrsg.](2000): Excellence in Change – Wege zur Strategischen Erneuerung, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 31-98.
- Krüger, W. [Hrsg.](2000): Excellence in Change – Wege zur Strategischen Erneuerung, 1. Aufl., Wiesbaden 2000
- Krüger, W. (2009): Konzeptionelle Grundlagen des Change Management, in: Krüger, W. [Hrsg.](2009): Excellence in Change – Wege zur Strategischen Erneuerung, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S.
- Krüger, W. [Hrsg.](2009): Excellence in Change – Wege zur Strategischen Erneuerung, 4. Aufl., Wiesbaden 2009
- Krüger, W./Bach, N. (1997): Lernen als Instrument des Unternehmungswandels, in: Wieselhuber & Partner [Hrsg.](1997): Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997, S. 23-31

- Krüger, W./Ebeling, F. (1991): Psychologik: Topmanager müssen lernen, politisch zu handeln, in: Harvard manager, 13. Jg. (1991), S. 47-56
- Krüger, W./Homp, C. (1996a): Kernkompetenzen, Charakteristik, Formen und Wirkungsweise, Arbeitspapier Nr. 2/96 des Lehrstuhls BWL II, Gießen 1996
- Krüger, W./Homp, C. (1996b): Marktorientierte Kernkompetenzen und ihr strategischer Einsatz, Arbeitspapier Nr. 4/96 des Lehrstuhls BWL II, Gießen 1996
- Krüger, W./Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997
- Krüger, W./Schwarz, G. (1997): Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1997): Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S. 75-104
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1997): Strategische Frühaufklärung als Element strategischer Führung, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.](1997): Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S. 913-933
- Kuhl, J./Heckhausen, H. [Hrsg.](1996): Motivation, Volition und Handlung, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd. 4, Göttingen et al. 1996
- Lang, R./Amelingmeyer, J. (1996): Die lernende Organisation in Wissenschaft und Praxis, Arbeitspapier Nr. 8 des Fachgebiets Technologiemanagement & Marketing der Technischen Universität Darmstadt, Darmstadt 1996
- Langley, A. (1989): In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 34. Jg. (1989), S. 598-631
- Langley, A. (1995): Between „Paralysis by Analysis“ and „Extinction by Instinct“, in: Sloan Management Review Spring 1995, Vol. 35, S. 63-76
- Langley, A. et al. (1995): Opening up Decision Making: The View from the Black Stool, in: Organization Science May-June 1995, Vol. 6 (1995), S. 260-279
- Laroiché, H. (1995): From Decision to Action, in: Organizations: Decision-Making as a Social Representation, in: Organization Science January-February 1995, Vol. 6 (1995), S. 62-75
- Lefrancois, G.R. (1986): Psychologie des Lernens, 2. Aufl., Berlin et al. 1986
- Leonard, D./Strauss, S. (1998): Im Widerstreit der Ideen zur Innovation, in: Harvard Business manager 2/1998, 20. Jg. (1998), S. 27-37

- Levinson, H. (1996): When Executives Burn Out, in: Harvard Business Review July-August 1996, Vol. 74 (1996), S. 152-163
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in der Sozialwissenschaft, Bern/Stuttgart 1963
- Liedtka, J.M./Rosenblum, J.W. (1996): Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change, in: California Management Review Fall 1996, Vol. 39 (1996), S. 141-157
- Liedtka, J.M./Haskins, M.E./Rosenblum, J.W./Weber, J. (1997): The Generative Cycle: Linking Knowledge and Relationship, in: Sloan Management Review Fall 1997, Vol. 38 (1997), S. 47-58
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management, New York et al. 1961
- Linden, F.A. (1998): This way, please, in: manager magazin September 1998, S. 68-79
- Lipton, M. (1996): Demystifying the Development of an Organizational Vision, in: Sloan Management Review Summer 1996, Vol. 36, S. 83-92
- Loftus, E.F./Loftus, G.R. (1980): On the Permanence of Stored Information in the Human Brain, in: American Psychologist May 1980, Vol. 35 (1980), S. 409-420
- Luczak, H./Volpert, W. [Hrsg.](1997): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997
- Luehrman, T.A. (1997): What's it Worth? A General Manager's Guide to Valuation, in: Harvard Business Review May-June 1997, Vol. 75 (1997), S. 132-142
- Luehrman, T.A. (1998a): Investment Opportunities as real options: Getting Started on the Numbers, in: Harvard Business Review July-August 1998, Vol. 76 (1998), S. 51-67
- Luehrman, T.A. (1998b): Strategy as a Portfolio of Real Options, in: Harvard Business Review September - October 1998, Vol. 76 (1998), S. 89-99
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Teilbände, Frankfurt 1997
- Lyles, M.A. (1981): Formulating Strategic Problems: Empirical Analysis and Model Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 2 (1981), S. 61-75
- Macdonald, S. (1995): Learning to Change: An Information Perspective on Learning in the Organisation, in: Organization Science September-October 1995, Vol. 6 (1995), S. 557-568
- Machlup, F. (1962): The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton 1962

- Maier, A. (1998): In der Metallgesellschaft dominieren jetzt Handel, Dienstleistung, Chemie und Anlagenbau, Bericht Nr. 9 der Serie 'Fit für den Weltmarkt' in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. August 1998
- Majchzak, A./Wang, Q. (1996): Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations, in: Harvard Business Review September-October 1996, Vol. 74 (1996), S. 93-99
- Mandl, H./Spada, H. [Hrsg.](1988): Wissenspsychologie, München/Weinheim 1988
- Mandl/Spada/Hron (1988): Theoretische Ansätze zum Wissenserwerb, in: Mandl, H. /Spada, H. [Hrsg.](1988): Wissenspsychologie, München/Weinheim 1988, S. 123-160
- Manz, U. (1983): Zur Einordnung der Akzeptanzforschung in das Programm der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung, München 1983
- March, J.G./Olsen, J.P. (1975): The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, in: European Journal of Political Research, Vol. 3 (1975), S. 147-171, reprint in: March, J.G.[Hrsg.](1988): Decisions and Organizations, Oxford 1988, S. 335-358
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): Organizations, New York 1958
- March, J.G. (1990): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: March, J.G. [Hrsg.](1990): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden 1990, S. 1-23
- March, J.G. (1981): Footnotes to Organizational Change, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 26 (1981), S. 563-577
- March, J.G./Shapira, Z. (1990): Risiko und Risikoübernahme aus der Sicht des Managements, in: March, J.G. [Hrsg.](1990): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden 1990, S. 89-112
- March, J.G. [Hrsg.](1990): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden 1990
- Markides, C. (1998): Strategic Innovation in Established Companies, in: Sloan Management Review, Spring 1998, Vol. 39, S. 31-42
- Markides, C. (1997): Strategic Innovation, in: Sloan Management Review, Spring 1997, Vol. 38, S. 9-23
- Marrow, A.J. (1977): Kurt Lewin - Leben und Werk, Stuttgart 1977
- Matthies, H. (1988): Neuronale Grundlagen der Gedächtnisbildung, in: Klix/Spada [Hrsg.](1988): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, S. 15-42

- Mc Closkey, M. et al. (1988): Is there a special flashbulb-memory mechanism? In: Journal of Experimental Psychology, Vol. 41 (1988), S. 171-181
- Mc Kinsey & Comp. Inc. [Hrsg.](1994): Wachstum durch Verzicht. Schneller Wandel zur Weltklasse. Vorbild Elektroindustrie. Stuttgart 1994
- Mechsner, F. (1994): Wo das Chaos sinnvoll waltet. In: GeoWissen Intelligenz und Bewußtsein, Nachdruck Nr. 20/1994, S. 121-129
- Meffert, H. (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft, in: DBW, 58. Jg. (1998), S. 709-730
- Miller, D./Friesen, P.H. (1984): Organizations - A Quantum View, Englewood Cliffs 1984
- Miller, G.A./Galanter, E./Pribram, K.H. (1960): Plans and the Structure of Behavior, London et al. 1960
- Minsky, M./Papert, S. (1988): Perceptrons: An Introduction to Computational Geometry, Cambridge/Mass. 1988
- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Theoret, A. (1976): The Structure of „Unstructured“ Decision Processes, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21 (1976), S. 247-275
- Mitroff, I.I./Turoff, M. (1974): On Measuring the Conceptual Errors in Large Scale Social Experiments: The Future as Decision, in: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 6 (1974), S. 389-402
- Mochty, L. (1996): Lernen in der industriellen Produktion, in: Kern, W. et al. [Hrsg.](1996): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1996, Sp. 1074-1085
- Möbus, C./Schröder, O. (1998): Zur Modellierung des Wissenserwerbs als deduktive und induktive Wissensveränderung, in: Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998, S. 403-456
- Morecroft, J.D.W. (1994): Executive Knowledge, Models, and Learning, in: Morecroft, J.D.W./Sternman, J.D. [Hrsg.](1994): Modelling for Learning Organizations, Portland/Oregon 1994, S. 3-28
- Morecroft, J.D.W./Sternman, J.D. [Hrsg.](1994): Modelling for Learning Organizations, Portland/Oregon 1994
- Mrusek, K. (1999): Solch ein Tempo kann man nicht ständig gehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31. Mai 1999, S. 21

- Naschold, F. (1997): Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmens-transformation? Eine Fallstudie über Kontinuität und Wandel eines Konzerns, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH, Forschungsschwerpunkt "Technik-Arbeit-Umwelt", Abteilung Regulierung von Arbeit, FS II 97-201, Berlin 1997
- Neisser, U. (1967): Cognitive Psychology, New York 1967
- Neukirchen, K. (1998): Shareholder Value ist kein Kapitalismus pur, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30. November 1998, S. 32
- Neumann, J.V. (1960): Die Rechenmaschine und das Gehirn, München 1960
- Nisbett, R. E./Ross, L. (1980): Human Inference: strategies and shortcomings of social judgement, Englewood Cliffs 1980
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science Februar 1994, Vol. 5 (1994), S. 14-37
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, New York et al. 1995
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt et al. 1997
- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005
- Nurmi, R. (1998): Knowledge Intensive Firms, in: Business Horizons May – June 1998, Vol. 41 (1998), S. 26-32
- Nutt, P.C. (1986): Tactics of Implementation, in: Academy of Management Journal, Vol. 29 (1986), S. 230-261
- Nutt, P.C. (1989): Selecting Tactics To Implement Strategic Plans, in: Strategic Management Journal, Vol. 10 (1989), S. 145-161
- Nutt, P.C. (1998): Framing Strategic Decisions, in: Organization Science March-April 1998, Vol. 9 (1998), S. 195-216
- Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. [Hrsg.](1981): Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting organizations to their environments, Oxford/NY et al. 1981
- o.V. (1996a): Zweckform will internationaler werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 04.10.1996, S. 28
- o.V. (1996b): Aus dem Kuhstall an die Marktspitze, in: Süddeutsche Zeitung vom 12.11.1996, S. 27

- o.V. (1997a): Die Berater sitzen im Gras und beratschlagen über die Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.05.1997
- o.V. (1997b): Papiergruppe Steinbaus baut um, in: Süddeutsche Zeitung vom 09.07.1997, S. 30
- o.V. (1998a): Herlitz muß seine Strukturen noch einmal gründlich straffen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30. Juni 1998
- o.V. (1998b): Geheime Hausmacht, in: manager magazin Juni 1998, S. 12-14
- o.V. (1999a): RU 486 vor der europäischen Zulassung? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4. Januar 1999
- o.V. (1999b): Wahl des Internet-Dienstleisters hängt vom Nutzungsverhalten ab, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Januar 1999
- o.V. (1999c): Bei Daimler-Chrysler zieht Ernüchterung ein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. März 1999
- o.V. (1999d): Neuordnung von Herlitz zeigt Wirkung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. Juni 1999
- o.V. (1999e): Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. Juni 1999
- Palass, B. (1997): Der Schatz in den Köpfen, in: Manager Magazin, Nr. 1/1997, S. 112-121
- Pasmore, W.A. (1998): Organizing for Jazz, in: Organization Science September – October 1998, Vol. 9 (1998), S. 562-568
- Pausenberger, E. (1997): Globalisierung aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften, Vol. 16 (1997), S. 133-166
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989
- Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement, in: Pawlowsky, P. [Hrsg.](1998): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 9-45
- Pawlowsky, P. [Hrsg.](1998): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998
- Pentland, B.T./Rueter, H.H. (1994): Organizational Routines as Grammars of Action, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39 (1994), S. 484-510
- Perich, R. (1995): Unternehmungsdynamik, 2. Aufl., Bern et al. 1995

- Perlitz M./Löbler, H. (1985): Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen? in: ZfB, 55. Jg. (1985), S. 424-450
- Peschanel, F. (1992): Subjektive Informationsverarbeitung: Mentale Modelle des Planens - die Unterschiede zwischen operationellem und strategischem Planen, in: Zeitschrift für Planung 2/1992, 3. Jg. (1992), S. 161-169
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1990): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 2. Aufl., München 1990
- Pfeffer, J. (1998a): Seven Practices of Successful Organizations, in: California Management Review Winter 1998, Vol. 40 (1998), S. 96-124
- Pfeffer, J. (1998b): Six Dangerous Myths about Pay, in: Harvard Business Review May-June 1998, Vol. 76 (1998), S. 109-119
- Pfeffer, J. (1998c): The Human Equation. Building Profits by Putting People First, Boston/Mass. 1998
- Piaget, J. (1988): Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt a.M. 1988
- Picot, A./Reichwald, R. (1984): Bürokommunikation. Leitsätze für die Anwender, München 1984
- Pinchot, G. (1985): Intrapreneuring. Why You don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York 1984
- Pinker, S. (1998): Wie das Denken im Kopf entsteht, München 1998
- Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge, Chicago 1958
- Polanyi, M. (1966): The tacit dimension, Garden City 1966
- Polanyi, M. (1990): Implizites Wissen, Frankfurt 1990
- Poole, P.P./Gray, B./Gioia, D.A. (1990): Organizational Script development through interactive accomodation, in: Group and Organization Studies, Vol. 15 (1990), S. 212-232
- Popper, K.R. (1973): Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg 1973
- Porter, M. (2000): Wettbewerbsvorteile, 6. Aufl., Frankfurt 2000
- Prahalad, C.K./Bettis, R.A. (1986): The Dominant Logic: a new Linkage Between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), S. 485-501
- Probst, G.J.B./Raub, S./Romhardt, K. (2006): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden 2006

- Probst, G.J.B. et al. (1998): Knowledge as a Strategic Resource, in: von Krogh, G./Roos, J./Kleine, D. [Hrsg.](1998): Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge, S. 240-252
- Probst, G.J.B./Büchel, B. (1994): Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994
- Prokesch, S.E. (1997): Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne, in: Harvard Business Review, September/October 1997, Vol. 75 (1997), S. 147-168
- Pümpin, C. (1989): Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf 1989
- Pümpin, C./Imboden, C. (1991) Unternehmungs-Dynamik. Wie führen wir Unternehmungen in neue Dimensionen? Bern 1991
- Quinn, J.B./Anderson, P./Finkelstein, S. (1996): Das Potential in den Köpfen gewinnbringender nutzen, in: Harvard Business manager 3/1996, 18. Jg. (1996), S. 95-104
- Rada, J.F. (1995): Thoughts on organizational Utopia, in: Journal of Strategic Change December 1995, Vol. 4 (1995), S. 343-351
- Rehäuser, J./Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. [Hrsg.](1996): Wissensmanagement, Berlin et al. 1996, S. 1-40
- Reichwald, R. (1982): Neue Systeme der Bürotechnik und Büroarbeitsgestaltung – Problemzusammenhänge, in: Reichwald, R. [Hrsg.](1982): Neue Systeme der Bürotechnik – Beiträge zur Büroarbeitsgestaltung aus Anwendersicht, Berlin et al. 1982, S. 11-48
- Reichwald, R. [Hrsg.](1982): Neue Systeme der Bürotechnik – Beiträge zur Büroarbeitsgestaltung aus Anwendersicht, Berlin et al. 1982
- Reiß, M. (1995): Implementierungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz, in: zfo 5/1995, 64. Jg. (1995), S. 278-282
- Reiß, M. (1996): Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: Die Unternehmung 3/1996, 50. Jg. (1996), S. 195-206
- Reiß, M. (1997a): Einführung, in: Reiß, M. et al. [Hrsg.](1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 3-4
- Reiß, M. (1997b): Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M. et al. [Hrsg.](1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 5-29

- Reiß, M. (1998a): Mythos Netzwerkorganisation, in: zfo 4/1998, 67. Jg. (1998), S. 224-229
- Reiß, M. (1998b): Wandel im Management des Wandels, in: Scheer, A.-W. (1998): Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Heidelberg 1998, S. 263-276
- Reiß, M. (1999): Change Management und Fehler der vierten Art, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7. Juni 1999, S. 32
- Reiß, M. et al. [Hrsg.](1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997
- Remdisch, S. (1998): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie: Die Rolle der Meister und Gruppensprecher, Dissertation am Fachbereich 06 Psychologie der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1998
- Reusser, K. (1998): Denkstrukturen und Wissenserwerb in der Ontogenese, in: Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998, S. 115-165
- Röll, T./Wolfgruber, A. (1998) Was bauen die denn? in: Focus Nr. 20 / 11. Mai 1998, S. 28-30
- Rohm, C. (1998): Prozeßmanagement als Fokus im Unternehmungswandel, Gießen 1998
- Rosenstiel, L. von (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Reiß, M. et al. [Hrsg.](1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, S. 191-212
- Rother, F.W./Behrens, B. (1998): Schlaflose Nächte, in: Wirtschaftswoche Nr. 39 / 17.09.1998, S. 56-62
- Rouse, W.B./Morris, N.M. (1986): On Looking into the Black Box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models, in: Psychological Bulletin, Vol. 100 (1986), S. 349-363
- Ruegg-Stürm, J. (1998a): Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel. Skizze einer systemisch-konstruktivistischen >Theory of the Firm<, in: Die Unternehmung, 52. Jg. (1998), S. 3-18
- Ruegg-Stürm, J. (1998b): Implikationen einer systemisch-konstruktivistischen >Theory of the Firm< für das management von tiefgreifenden Veränderungsprozessen, in: Die Unternehmung, 52. Jg. (1998), S. 81-89

- Ryan, S. (1995): Learning Communities: An Alternative to the 'Expert Model', in: Chawla, S. / Renesch, J. [Hrsg.](1995): Learning Organizations, Portland/Oregon 1995, S. 279-292
- Ryle, G. (1958): The Concept of Mind, London 1958
- Sackmann, S. (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 37 (1992), S. 140-161
- Sanchez, R. (1997): Managing Articulated Knowledge in Competence-based Competition, in: Sanchez, R./Heene, A. [Hrsg.](1997): Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester 1997, S. 163-187
- Sanchez, R./Heene, A. [Hrsg.](1997): Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester 1997
- Sandig, C. (1966): Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearbeitete Auflage von "Die Führung des Betriebes. Betriebspolitik", Stuttgart 1966
- Sarges, W. [Hrsg.](2000): Management-Diagnostik, 3. Aufl., Göttingen et al. 2000
- Sauer, M. (1991): Outplacement-Beratung : Konzeption und organisatorische Gestaltung, Wiesbaden 1991
- Scheer, A.-W. (1998): Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Heidelberg 1998
- Schein, E.H. (1997): Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll, in: Harvard Business manager 3/1997, 19. Jg. (1997), S. 61-72
- Schmalt, H.-D. (1996): Zur Kohärenz von Motivation und Kognition, in: Kuhl, J./Heckhausen, H. [Hrsg.](1996): Motivation, Volition und Handlung, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd. 4, Göttingen et al. 1996, S. 241-273
- Schmidt, R.-B. (1977): Wirtschaftslehre der Unternehmung (Bd. 1), 2. Aufl., Stuttgart 1977
- Schneider, U. (1996): Vorwort, in: Schneider, U. [Hrsg.](1996): Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt 1996, S. 7-12
- Schneider, U. [Hrsg.](1996): Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt 1996
- Schnotz, W. (1988): Textverstehen als Aufbau mentaler Modelle, in: Mandl, H./Spada, H. [Hrsg.](1988): Wissenspsychologie, München/Weinheim 1988, S. 299-330
- Schönecker, H.G. (1980): Bedienerakzeptanz und technische Innovation. Akzeptanzrelevante Aspekte bei der Einführung neuer Bürotechniksysteme, München 1980

- Schönecker, H.G. (1985): Kommunikationstechnik und Bedienerakzeptanz, München 1985
- Scholz, C. (1988a): Organisationskultur. Zwischen Schein und Wirklichkeit, in: ZfbF, 40. Jg. (1988), S. 243-272
- Scholz, C. (1988b): Management der Unternehmungskultur, in: Harvard Business Manager, 10. Jg. (1988), S. 81-91
- Scholz, C. (1989): Kultur und CI deckungsgleich? Das Lambda-Modell zeigt, wo Ihr Unternehmen steht, in: Absatzwirtschaft Sondernummer Oktober 1989, 32. Jg. (1989), S. 212-223
- Scholz, C. (1997): Strategische Organisation. Prinzipien zu Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997
- Schrader, S. (1995): Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, Tübingen 1995
- Schreyögg, G. (1998): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Schreyögg, G./Conrad, P. [Hrsg.](1996): Wissensmanagement, Berlin et al. 1996
- Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? in: Die Unternehmung 1/1994, 48. Jg. (1994), S. 17-33
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 169-185
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1996
- Schumpeter, J. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952
- Schwarz, G. (1989): Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989
- Schwarzer, R. (1987): Streß, Angst und Hilflosigkeit, 2. Aufl., Stuttgart 1987
- Schweer, D./Deysson, C. (1996): Auf den Kopf stellen, in: Wirtschaftswoche Nr. 6 / 01.02.1996, S. 44-48
- Schwenk, C.R. (1985): Management Illusions and Biases: Their Impact on Strategic Decisions, in: Long Range Planning October 1985, Vol. 18 (1985), S. 8-9
- Schwenk, C.R. (1988): The Cognitive Perspektive on Strategic Decision Making, in: Journal of Management Studies, Vol. 25 (1988), S. 41-55
- Seel, N.M. (1991): Weltwissen und mentale Modelle, Göttingen et al. 1991
- Seligmann, M.E.P. (1979): Erlernte Hilflosigkeit, München 1979

- Semmer, N./Frese, M. (1985): Action theory in clinical psychology, in: Frese, M./Sabini, J. [Hrsg.](1985): Goal directed behaviour: The concept of action in psychology, Hillsdale/NJ 1985, S. 296-310
- Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline, New York et al. 1990
- Senge, P.M. (1992): Mental Models, in: Planning Review March/April 1992, Vol. 20 (1992), S. 4-10, 44
- Senge, P.M. et al. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook, New York et al. 1994
- Shapiro E.C. (1995): Fad Surfing in the Boardroom. Reclaiming the courage to manage in the age of instant answers, Reading/Mass. 1995
- Shaw, G./Brown, R./Bromiley, P. (1998): Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning, in: Harvard Business Review May-June 1998, Vol. 76 (1998), S. 41-50
- Sieber, G.M. (1990): Psychologische Basis-Methoden in der Betriebsreanimation, in: Siegwart, H. et al. [Hrsg.](1990): Meilensteine im Management: Restrukturierungen und Turnarounds, Basel et al. 1990, S. 391-398
- Siegwart, H./Mahari, J.I./Caytas, I.G./Böckenförde, B. [Hrsg.](1990): Meilensteine im Management: Restrukturierungen und Turnarounds, Basel et al. 1990
- Simanek, A. (1998): Markt- und kompetenzorientierte Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden 1998
- Simon, H. (1976): Administrative Behavior, 3. Aufl., New York et al. 1976
- Simons, R./Dávila, A. (1998): How High is Your Return on Management? In: Harvard Business Review January-February 1998, Vol. 76 (1998), S. 71-80
- Sorrentino, R.M./Higgins, E.T. [Hrsg.](1986): Handbook of Motivation and Cognition, Chichester 1986
- Spender, J.-C. (1996): Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal Winter Special Issue, Vol. 17 (1996), S. 45-62
- Spender, J.-C. (1998): The Dynamics of Individual and Organizational Knowledge, in: Eden, C./Spender, J.-C. [Hrsg.](1998): Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research, London et al. 1998, S. 13-39
- Spiro, R.J./Bruce, B.C./Brewer, W.F. [Hrsg.](1980): Theoretical issues in reading comprehension, Hillsdale/NJ 1980
- Stachowiak, H. (1965): Gedanken zu einer allgemeinen Theorie der Modelle, in: Studium Generale 6/1965, 18. Jg. (1965), S. 432-463

- Staehle, W.H. (1969): Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer, in: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 377-390
- Staehle, W.H. (1994): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., überarbeitet von Conrad, P. / Sydow, J., München 1994
- Staehle, W.H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarbeitet von Conrad, P. / Sydow, J., München 1999
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review March/April 1992, Vol. 70 (1992), S. 57-69
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L.E. (1993): Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: Harvard Business manager 1/1993, 15. Jg. (1993), S. 59-71
- Starbuck, W.H. (1992): Learning by Knowledge Intensive Firms, in: Journal of Management Studies November 1992, Vol. 29 (1992), S. 713-740
- Starbuck, W.H. (1993): Keeping an Elephant and a Butterfly in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success, in: Journal of Management Studies November 1993, Vol. 30 (1993), S. 885-921
- Stein, I. (1996): Lizenz zum Tüfteln, in: Wirtschaftswoche Nr. 40 / 26.09.1996, S. 137-141
- Steiner, G. (1988): Analoge Repräsentationen, in: Mandl, H./Spada, H. [Hrsg.](1988): Wissenspsychologie, München/Weinheim 1988, S. 99-119
- Steiner, G. (1992): Lerntheorien, in: Gaugler, E./Weber, W. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1264-1274
- Steiner, G. (1996): Lernen: zwanzig Szenarien aus dem Alltag, 2., vollst. überarb. Aufl., Bern et al. 1996.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte-Funktionen-Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 1997
- Stewart, T.A. (1996): 3M fights back, in: Fortune, 05.02.1996, S. 42-47
- Streich, R.K. (1994): Managerleben. Im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie, München 1994
- Süßmuth-Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Bern et al. 1995
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

- Taylor, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management, New York 1911
- Thom, N. (1995): Change Management, in: Corsten, H./Reiß, M. [Hrsg.](1995): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 869-879
- Thurrow, L.C. (1996): Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf et al. 1996
- Tödtmann, C. (1998): Klare Worte, markige Sätze, in: Wirtschaftswoche Nr. 28 / 02.07.1998, S. 90
- Triandis, H.C. et al. [Hrsg.](1994): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Ed., Vol. 4, Palo Alto/CA 1994
- Ulrich, D. (1998): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft, in: Harvard Business manager 4/1998, 20. Jg. (1998), S. 59-69
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970
- Ulrich, H. (1984): Management, Bern/Stuttgart 1984
- Vahs, D. (1997): Organisationskultur und Unternehmungswandel. Wirkungen einer >starken< Organisationskultur in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: Personal 9/1997, 49. Jg. (1997), S. 466-469
- van der Meer, E. (1998): Inferenzen in Wissenskörpern, in: Klix, F./Spada, H. [Hrsg.](1998): Wissen, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 6, Göttingen 1998, S. 213-247
- Veser, E. (1995): Unternehmungskultur, -identität und -image als Interdependenz Problemfelder strategischer Unternehmensführung, Gießen 1995
- Vester, Frederic (1997): Denken, Lernen, Vergessen, 24. Auflage, München 1997
- von Hippel, E. (1988): The Sources of Innovation, Cambridge/Mass. 1988
- von Krogh, G./Roos, J. [Hrsg.](1996): Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition, London et al. 1996
- von Krogh, G./Roos, J./Kleine, D. [Hrsg.](1998): Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London et al. 1998
- von Krogh, G./Nonaka, I./Ichijo, K. (1997): Develop Knowledge Activists! in: European Management Journal, Vol. 15 (1997), S. 475-483
- von Krogh, G./Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung 6/1995, 49. Jg. (1995), S. 417-436
- von Werder, A./Schröder, E.F./Glaser, H. [Hrsg.](1998): Organisationsgestaltung in sich wandelnden Märkten, Wiesbaden 1998

- von Werder, Anja (1999): Management kultureller Transformationsprozesse in Krisensituationen, Göttingen, 1999
- Wahren, H.-K. (1996): Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Berlin et al. 1996
- Waloszek, G. (1996): Parallele Gedächtnismodelle, in: Albert, D./Stapf, K.-H. [Hrsg.](1996): Gedächtnis, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie II, Bd. 4, S. 261-335
- Walter-Busch, E. (1997): Nostalgie als Objekt und Motiv der neueren Organisationsforschung, in: Die Unternehmung 1/1997, 51. Jg. (1997), S. 3-19
- Walton, J. (1986): Audi Quattro. Entwicklung und Geschichte eines ungewöhnlichen Autos für Straße und Sport, Stuttgart 1986
- Wermelskirchen, S. (1998): Erfrischender Millionenhit. An der Schwelle zum neuen Jahrtausend haben Zukunftsdenker wieder Konjunktur, in: Wirtschaftswoche Nr.1 / 31.12.1998, S. 82-83
- Westermann, R./Heise, E. (1996): Motivations- und Kognitionspsychologie: Einige intertheoretische Verbindungen, in: Kuhl, J. /Heckhausen, H. [Hrsg.](1996): Motivation, Volition und Handeln, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd. 4, Göttingen 1996, S. 275-327
- Whetten, D.A./Godfrey, P.C. [Hrsg.](1998): Identity in organization: Building theory through conversations. Thousand Oaks/Cal. et al. 1998
- Whyte, G. (1989): Groupthink Reconsidered, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), S. 40-56.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden 1996
- Wiendieck, G. (1992): Akzeptanz, in: Frese, E. [Hrsg.](1992): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 89-98
- Wieselhuber & Partner [Hrsg.](1997): Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997
- Willke, H. (1995): Systemtheorie, Bd. 3: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart et al. 1995
- Wirtz, B.W. (1996): Vision Management, in: DBW, 56. Jg. (1996), S. 257-260
- Witte, E. (1968): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 20. Jg. (1968), S. 625-647
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973

- Witte E. [Hrsg.](1988): Innovative Entscheidungsprozesse – die Ergebnisse des Projektes Columbus, Tübingen 1988
- Witte, E. (1993): Entscheidungsprozesse, in: Wittmann, W. et al. [Hrsg.](1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 910-920
- Wittmann, W. et al. [Hrsg.](1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993
- Wolff, U. (1998): Das stärkt, was ohnehin schon stark war, in: Focus Nr. 20 vom 11. Mai 1998, S. 30
- Wortmann, C.B./Brehm, J.W. (1975): Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model, in: Berkowitz, L. [Hrsg.](1975): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 8, New York 1975, S. 277-336
- Wüthrich, H.A./Philipp, A.F./Frentz, M.H. (1997): Vorsprung durch Virtualisierung – Lernen von virtuellen Pionierunternehmen, Wiesbaden 1997
- Wüthrich, H.A./Philipp, A.F. (1998a): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung? Was wir von Pionierunternehmen lernen können, in: zfo 4/1998, 67. Jg. (1998), S. 201-206
- Wüthrich, H.A./Philipp, A.F. (1998b): Virtualisierung als zukunftsweisende Management-Herausforderung? Momentaufnahme einer faszinierenden und weitreichenden Thematik, in: Die Unternehmung 5/6 1998, 52. Jg. (1998), S. 253-270
- Zahn, E. (1998): Wissen und Strategie, in: Bürgel, H.D. [Hrsg.](1998): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 41-52
- Zahn, E./Greschner, J. (1996): Strategische Erneuerung durch organisationales Lernen, in: Bullinger, H.-J. [Hrsg.](1996): Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart 1996, S. 41-74
- Zajonc, R.B. (1980): Feeling and Thinking. Preferences Need No Inferences, in: American Psychologist, Vol. 35 (1980), S. 32-35
- Zeyer, U. (1995): Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte, in: zfo 5/1995, 64. Jg. (1995), S. 283-289

F. Quellenverzeichnis

Informationsvideo des Unternehmungsbereichs Anlagenbau der Siemens AG

Informations- und Verkaufsbroschüren der Zweckform Office Products Europe GmbH

Internet-Homepage der Zweckform Office Products Europe GmbH,
<http://www.zweckform.com>

Internet-Homepage der Siemens AG, <http://www.siemens.com>

Mitarbeiterzeitschrift der Metallgesellschaft AG:

MG Information 7/1995

MG Information 9-10/1995

MG Information 1-2/95